



Business & Economics School
Instituto Superior de Gestão

PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO E AUDITORIA INTERNA

José Miguel dos Santos Danta

Relatório de Estágio apresentado no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão
Financeira

Orientador: Prof. Doutor José Magalhães

Coorientador: Dra. Paula Moreira

Lisboa 2013

RESUMO

O Controlo Interno compreende o plano da organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotadas pela empresa para proteger o seu património, além de planear, organizar e supervisionar informações.

Favorece e auxilia o processo de gestão das empresas e é uma ferramenta de planeamentos que além de detetar falhas também as previne. Perante isto, este relatório tem como objetivo verificar a atuação e existência do Controlo Interno na Empresa Fnac.

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem de um método quantitativo e qualitativo dos dados e fontes fornecidos pela entidade e pesquisa externa. Serão analisados os procedimentos desenvolvidos pela empresa para assim buscar soluções e melhorias para a execução de suas atividades.

Palavras-chave: Planeamento e Controlo de Gestão, Auditoria Interna, Conferência Diária, Meios de Pagamento, Inventários Permanentes.

ABSTRACT

The Internal Control comprises the plan of the organization and coordinated set of methods and measures adopted by the company to protect its assets, also plan, organize and supervise information.

Encourages and assists the process of business management and is a tool that schedules besides detecting faults also prevents them.

Given this, this report aims to verify the existence and operation of internal Control in the Company Fnac.

It is a descriptive approach with a method of quantitative and qualitative data and sources provided by the entity and external research. We'll analyze the procedures developed by the company so as to find solutions and improvements to the execution of their activities.

It is concluded that despite the importance of internal control, there are still shortcomings to implement and develop this management tool, noting that

some of the procedures that make up the framework in Internal Control to ensure a balanced development comes with greater efficiency in operations, not are being used effectively.

Keywords: Planning and Management Control, Daily Internal Audit Conference, Payment Methods, Permanent Inventories.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu agradecimento a todos os que de alguma forma me apoiaram na realização deste projeto que em seguida apresento. Na impossibilidade de poder enumerar todos estes que me apoiaram, deixo alguns agradecimentos especiais que serão de forma incondicional já mais esquecidos sempre que recordar este período de vida.

Ao Doutor Professor José Magalhães, obrigado por ter aceitado ser orientador deste estágio e ter contribuído com ideias e opiniões de várias formas diversas, também um obrigado por todo o contributo e ensino prestado antes da realização do estágio, nomeadamente nos meus tempos de licenciatura e parte curricular de Mestrado.

Á Dra. Paula Moreira, um muito obrigado por todo o ensino e conhecimento transmitido desde o primeiro dia em que entrei na Fnac, obrigado pelas conversas dos mais distintos assuntos que sempre foram transmitidos de uma forma moralizadora e encorajadora, obrigado pelo tempo despendido na realização deste projeto, dentro e fora de horários laborais demonstrando que o rigor e exigência são fundamentais para a realização de objetivos laborais e de vida.

Á Dra. Miriam Cordeiro, muito obrigado pelas horas despendidas em ajuda á realização deste projeto e pelas palavras e atos de encorajamento que tão importantes foram.

Por fim mas não menos importantes, um muito obrigado aos meus pais que sempre me apoiaram em tudo na vida e que mais uma vez me encaminharam de maneira a que tenha um futuro de sucesso, obrigado aos meus amigos por estarem sempre presentes nos mais diversos tipos de situações.

ÍNDICE GERAL

Resumo.....	2
ABSTRACT	2
agradecimentos.....	4
Índice de figuras	7
ÍNDICE DE QUADROS	8
capítulo i. Revisão Bibliográfica	9
1.1 PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO.....	9
1.1.1 As Definições de Controlo de Gestão	9
1.1.2 A importância do Controlo Interno.....	11
1.1.3 Objetivo do Controlo Interno.....	12
1.2 AUDITORIA INTERNA.....	14
1.2.1 Definição de Auditoria	14
1.2.2 Objetivo	15
1.2.3 A Independência da Auditoria	16
1.2.4 Interesses Atendidos.....	18
1.2.5 Ênfase na Aplicação de Técnicas.....	19
1.2.6 Profundidade.....	19
1.2.7 Levantamento de Fraudes da Auditoria Interna	20
1.2.8 Regulamentação da Profissão de Auditoria Interna	20
1.2.9 Formação Profissional – Auditoria Interna.....	21
1.2.10 Sigilo Profissional.....	21
Capítulo II. A Fnac e o grupo Pinalt Printemps.....	22
2.1 ORIGEM, CONCEITO E PRODUTOS FNAC.....	22
2.2 VISÃO, MISSÃO E VALORES	24
2.3 FNAC EM PORTUGAL.....	24
2.4 FNAC COLOMBO	26
Capítulo III. Valor acrescentado do estágio.....	28
3.1 CONFERÊNCIA DIÁRIA.....	29

3.2 MARGENS.....	33
3.3 ALINHAMENTOS	34
3.4 DESCONTOS DE VENDEDOR.....	35
3.5 LISTAGENS AUXILIARES.....	36
3.6 TESOURARIA	45
3.6.1 Funções da Tesouraria	45
3.6.2 Como Funciona.....	45
3.6.3 O Apuramento e Contagem dos Valores Reais	46
3.6.4 O Apuramento das Quebras.....	47
3.6.5 Exemplo de algumas contabilizações relacionados com a tesouraria	48
3.7 AUDITORIA INTERNA – INVENTÁRIOS PERMANENTES.....	51
3.7.1 Exemplo de Inventário Permanente.....	52
3.8 CAMB	53
3.9 MAPA DA MARGEM BRUTA	58
Propostas de melhoria	59
Conclusão	60
Bibliografia	61
WEBLIOGRAFIA	61

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONFERÊNCIA DIÁRIA - CONFERÊNCIA	29
FIGURA 2 - CONFERÊNCIA DIÁRIA - TERADATA	30
FIGURA 3 - VENDAS A DEPARTAMENTO	31
FIGURA 4 - ESTATÍSTICAS	31
FIGURA 5 - DADOS PARA O MEETING	32
FIGURA 6 - SENHAS DE PARQUE	32
FIGURA 7 - MARGENS NEGATIVAS	33
FIGURA 8 - MARGENS 100%.....	34
FIGURA 9 - ALINHAMENTOS.....	35
FIGURA 10 - DESCONTOS DE VENDEDOR	35
FIGURA 11 - VENDAS TERADATA	36
FIGURA 12 - LISTAGEM DE VENDAS TERADATA.....	37
FIGURA 13 - CONJUNTO DE LISTAGENS DO TERADATA	37
FIGURA 14 - DATA DE MOVIMENTAÇÃO DOS RELATÓRIOS PRETENDIDOS.....	38
FIGURA 15 - SELEÇÃO DO TIPO DE RELATÓRIO PRETENDIDO, NESTE CASO A OPÇÃO A, ANÁLISE DIÁRIA DE VENDAS.....	38
FIGURA 16 - SELEÇÃO DA POSIÇÃO POR SECÇÃO.....	39
FIGURA 17 - NÚMERO DE RELATÓRIOS PRETENDIDOS DA SELEÇÃO EFETUADA (POSIÇÃO POR SECÇÃO).....	39
FIGURA 18 - NÚMERO DE VIAS DA ANÁLISE DIÁRIA DE VENDAS – POSIÇÃO FINANCEIRA	40
FIGURA 19 - NÚMERO DE VIAS DA ANÁLISE DIÁRIA DE VENDAS – POSIÇÃO CONTABIL	40
FIGURA 20 - NÚMERO DE VIAS DA ANÁLISE DIÁRIA DE VENDAS – POSIÇÃO FAIXA HORÁRIA DE LOJA.....	41
FIGURA 21 - SELEÇÃO DE OUTRO TIPO DE RELATÓRIO, COMISSÕES DE TEF POR POS.....	41
FIGURA 22 - NÚMERO DE VIAS PRETENDIDAS PARA O RELATÓRIO DE COMISSÕES DE TEF POR POS	42
FIGURA 23 - PARTE DO RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VENDAS – POSIÇÃO CONTÁBIL (VALORES FICTÍCIOS)	42
FIGURA 24 - PARTE DO RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VENDAS – POSIÇÃO FINANCEIRA (VALORES FICTÍCIOS)	43
FIGURA 25 - PARTE DO RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VENDAS – FAIXA HORÁRIA DE LOJA (VALORES FICTÍCIOS)	44
FIGURA 26 - PARTE DO RELATÓRIO DE ANÁLISE DE VENDAS – TEF POR POS.....	44
FIGURA 27 - FOLHA DE AUDITORIA.....	52
FIGURA 28 - STOCK TEÓRICO GU.....	52

FIGURA 29 - RELATÓRIO CAMB TERADATA	54
FIGURA 30 - VARIAÇÃO DE VENDAS E CONSTANTE	54
FIGURA 31 - REPRESENTAÇÃO DE CAMB	55
FIGURA 32 - VARIAÇÃO DE VENDAS POR LOJA RELATIVAMENTE À CONSTANTE	55
FIGURA 33 - RANKING DE CRESCIMENTO FACE À CONSTANTE.....	56
FIGURA 34 - COMPARATIVO ENTRE REGIÕES.....	56
FIGURA 35 - EXEMPLO DE FOLHA DE CÁLCULO DE DEVOLUÇÕES	59

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - REPARTIÇÃO DO NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES DA FNAC PORTUGAL	25
QUADRO 2 - ESTRUTURA ETÁRIA DOS COLABORADORES DA FNAC PORTUGAL	25
QUADRO 3 - DISTRIBUIÇÃO POR SEXO DOS COLABORADORES DA FNAC PORTUGAL.....	26
QUADRO 4 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES DA FNAC COLOMBO.....	27
QUADRO 5 - LANÇAMENTO PELA VENDA.....	47
QUADRO 6 - PELOS MEIOS DE PAGAMENTO.....	47
QUADRO 7 - LANÇAMENTO "REDUÇÃO DO COFRE".....	48
QUADRO 8 - LANÇAMENTO "AUMENTO DO COFRE".....	48
QUADRO 9 - LANÇAMENTO "ADIANTAMENTO"	49
QUADRO 10 - LANÇAMENTO "ADIANTAMENTO" (II).	49
QUADRO 11 - LANÇAMENTO "DEVOLUÇÃO DO SINAL"	49
QUADRO 12 - LANÇAMENTO "FACTURA"	50
QUADRO 13 - LANÇAMENTO "PAGAMENTO"	50
QUADRO 14 - LANÇAMENTO "COBRANÇAS AO DOMICÍLIO: REGISTO EM CAIXA"	50
QUADRO 15 - LANÇAMENTO "COBRANÇAS AO DOMICÍLIO: PAGAMENTO"	50
QUADRO 16 - MAPA DE VENDEDORES.....	57
QUADRO 17 - MAPA DA MARGEM BRUTA.....	58

CAPÍTULO I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO

Responder às necessidades da empresa em cada momento do seu ciclo de vida constitui o objetivo principal de um sistema de controlo de gestão, Compreender o plano da organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotadas pela empresa, protege o seu património, organiza e supervisiona informações. Pelo facto de favorecer e auxiliar o processo de gestão nas empresas, o planeamento e controlo de gestão é uma ferramenta que além de detetar falhas também as previne.

O sistema de controlo ideal pressupõe um diagnóstico das necessidades das empresas e dos instrumentos necessários para dar resposta a essas mesmas necessidades.

Um sistema de controlo de gestão, tem que evoluir em função da situação económica e das modificações da estrutura da organização. O desenvolvimento de um sistema destes tem como meta a realização dos objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil. Para que tal se verifique, é necessário um conjunto de instrumentos práticos de gestão, concebidos com os gestores e para os gestores.

“Estimular, responsabilizar, gerir com rigor e êxito”.

(Jordan, Carvalho das Neves & Azevedo Rodrigues, 2005:19)

1.1.1 As Definições de Controlo de Gestão

“O controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados.”

(Jordan, Carvalho das Neves & Azevedo Rodrigues, 2005:20)

O âmbito do Controlo de Gestão não é fiscalizar mas não perder o controlo da organização. Sendo os principais responsáveis aqueles que detêm uma missão operacional, seja ela de que natureza for, como vendas, produção ou

aprovisionamento. Estes responsáveis devem dispor dos meios necessários para concluir os seus objetivos.

Por objetivos fixados entendem-se os objetivos que, num determinado período de tempo estabelecido, hierarquicamente têm de ser cumpridos.

Segundo Jordan, Carvalho das Neves & Azevedo Rodrigues, 2005:22 “O controlo de gestão deve de proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa”. Esta definição explica o futuro da empresa como um todo, não sendo fixados os objetivos a cada responsável, mas considerando os objetivos gerais, não podendo ser visto como um bom planeamento e controlo de gestão apenas um sistema de contabilidade analítica que funcione, ou um conjunto de *tableaux de bord* que funcionem por si só. Um sistema de controlo de gestão tem de funcionar de forma a captar várias sinergias de várias partes, para que possa ajudar na tomada de decisões por parte dos gestores.

Pelo facto de existir uma tão grande diversidade de sistemas de controlo de gestão, por vezes, quem os usa não está a utilizar os mais adequados à sua organização ou no tipo de área em que está inserida. Isto foi verificado num estudo realizado, em 1987, por Jordan, Carvalho das Neves & Azevedo Rodrigues (2005:21), sobre o controlo de gestão nas empresas portuguesas em que foram verificadas muitas reações negativas por parte de certos operacionais em relação aos sistemas de controlo de gestão. Estes operacionais consideraram o controlo de gestão apenas como um modo de controlo por parte da direção geral para fiscalizar os demais setores da empresa. Este tipo de pensamento não faz parte de um sistema bem conseguido, pois todos os colaboradores têm de ter a noção básica de que é preciso estabelecer o que há a alterar ou a eliminar nos métodos processuais de uma organização para que esta possa acompanhar as alterações do mercado e satisfazer as necessidades dos clientes, analisando melhor os resultados e avaliando as possibilidades de ação e não os operacionais da organização.

Surge desta forma uma reformulação da definição. O controlo de gestão passa a ser entendido como “ (...) um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingir os objetivos estratégicos da empresa,

privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.”.

Neste sentido, os mesmos autores destacaram oito pontos de extrema importância para que o controle de gestão se revele eficaz:

- i. Como os objetivos da empresa são de naturezas distintas, os instrumentos de controle de gestão não se referem apenas à dimensão financeira.
- ii. A descentralização das decisões e a delegação da autoridade constituem condições de exercício do controle da gestão.
- iii. O controle de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa no seu todo.
- iv. Os instrumentos de controle de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia.
- v. Os horizontes do controle de gestão são sobretudo o futuro e não apenas o passado.
- vi. O controle de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números.
- vii. O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controle de gestão.
- viii. Os atores de primeira linha no controle de gestão são os responsáveis operacionais e não os controladores de gestão.

1.1.2 A importância do Controle Interno.

A importância do controle interno tem mais relevância no momento em que se torna impossível criar e desenvolver uma empresa que não tenha nenhum controle já estruturado e que garanta informações precisas e credíveis.

O Controle interno tem muita relevância no meio empresarial, sendo discutido em várias vertentes e por varias entidades, por estar ligado com excessivo destaque a fraudes. Contudo o Controle interno tem como função, favorecer o processo de gestão das empresas e a prevenção de fraudes, mas não unicamente, por ser uma ferramenta de planeamento, além de corrigir falhas também as previne, assegurando que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Para Attie (2000, p. 113), O controle interno é parte presente de cada secção da organização e de cada procedimento respetivo a uma parte do conjunto do controle interno, sendo que todos os indivíduos da organização são responsáveis pelo correto funcionamento do controle interno.

Segundo o autor Boynton, (2002, p.113) temos a seguinte definição:

“Controles internos são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: a) confiabilidade de informações financeiras; b) obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis; eficácia e eficiência de operações.”

(BOYNTON, pag113, 2002).

Diante destes conceitos, pode-se evidenciar que o controle interno envolve todas as rotinas e atividades, de natureza administrativa e contabilística, com a intenção de preparar a empresa para que os colaboradores e até mesmo os lugares de topo de uma organização compreendam e respeitem as políticas delineadas, os bens e direitos e que estes estejam protegidos com todas as informações que sejam eficientes com total fidedignidade nos documentos contabilísticos.

1.1.3 Objetivo do Controlo Interno

O controlo interno envolve uma imensa gama de procedimentos e tarefas, por isso necessita de ser entendido quanto aos seus objetivos, preferencialmente sendo caracterizado por ter carácter preventivo.

Para Attie (2000, p.114):

“Um sistema de controlo interno bem desenvolvido pode incluir o controlo orçamental, custos padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como, por exemplo, estudo e tempos e movimentos, e controle de qualidade”.

(ATTIE, pag.114, 2000).

Compreende-se que um controlo interno eficaz e bem desenvolvido irá influenciar positivamente os variados setores da empresa, qualificando procedimentos até então ineficientes, para a garantia de qualidade e segurança das atividades desenvolvidas em busca de resultados.

Para Almeida (2003, p. 65) Os objetivos principais do Controle Interno são:

- 🔹 Proteger os bens e direitos das organizações;
- 🔹 Estimular as normas internas da organização;
- 🔹 Motivar os empregados quanto à eficiência operacional;
- 🔹 Conferir a qualidade e rigor do fluxo de informações.

O Controle interno através da auditoria interna, desenvolve sistemas de informações gerais, úteis à administração, que controlam avaliações de relatórios e relatórios desenvolvidos pelos responsáveis de departamentos na organização. O trabalho da auditoria, é expresso através de relatórios contábilísticos, opiniões e recomendações aos gestores por áreas que foram auditadas, estes, fornecem possibilidades de melhorias.

De acordo com Attie (2000, p.118), há uma necessidade de destacar o momento da análise dos aspectos e estrutura do controle interno, a preocupação está em relacionar os riscos que a empresa poderá correr, no âmbito financeiro, de crédito e de liquidez.

Os planos de ação do controle interno, devem envolver todos os funcionários, esclarecendo e delimitando as suas competências, dividindo setores internos que devem claramente atender a necessidade da empresa traçando metas e diretrizes internas para melhor consolidação e compreensão de todos.

1.2 AUDITORIA INTERNA

A palavra auditoria, deriva do latim “audire”, aquele que ouve. O verbo “to audit”, quer dizer examinar, certificar.

Historicamente a auditoria interna nasce nos tempos romanos. De acordo com Leite Pinheiro, J. (2010:23) *“Os imperadores romanos nomeavam altos funcionários com a missão de supervisionar as operações financeiras dos administradores de cada província”*.

Por sua vez, no séc. III em França, *“(…) os barões tinham que realizar leitura pública das contas dos seus domínios, na presença de funcionários designados pela coroa.”*. Já no decorrer do séc. XIV, em Inglaterra, o Rei Eduardo I, *“(…) mandou verificar as contas do testamento da esposa, após o [seu] falecimento. A aprovação desses auditores é atestada num documento que constitui um dos primeiros relatórios de auditoria, denominado “probatum sobre as contas”, tendo sido criado o cargo de auditor do tesouro para verificação da receita dos impostos.*

1.2.1 Definição de Auditoria

Segundo o IIA – The Institute of Internal Auditors, Inc, a auditoria interna é a função de *“apreciação independente no seio da organização, para contribuir para uma gestão adequada dos recursos e dos meios colocados à disposição dos elementos constituintes da organização.”*

Contudo, em Janeiro de 2000, a IIA reformulou a definição de auditoria interna, adicionando a relação do auditor interno com a empresa, dando valor acionista e valor cliente pela adoção dos princípios de Corporate Governance.

Atualmente, a auditoria é descrita como a *“Atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação.”*

A função da auditoria interna é assessorar a administração no desempenho eficiente de suas funções, fornecendo-lhe análises, avaliações, recomendações e comentários sobre as atividades auditadas.

A atividade de Auditoria Interna é exercida por funcionários da empresa, podendo ser bastante diversificada a formação académica destes funcionários, desde que atendam às necessidades da empresa.

Os auditores internos são “regulamentados” pelo regime interno da empresa onde trabalham.

1.2.2 Objetivo

A auditoria é uma técnica contabilística utilizada para avaliar informações, constituindo, assim, um complemento indispensável para que a contabilidade atinja na totalidade a sua finalidade. A auditoria compreende o exame de documentos, livros e registos, inspeções e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controlo do património, objetivando mensurar a exatidão desses registos e das demonstrações contabilísticas. Os exames são efetuados de acordo com as normas de auditoria usualmente aceites e que incluem os procedimentos considerados, pelos auditores, necessários para cada contexto, de forma a se obterem elementos de confirmação. Assim, comprovar-se-á se os registos contabilísticos foram executados de acordo com os princípios da contabilidade aceites, e se as demonstrações contabilísticas decorrentes refletem adequadamente a situação económica e financeira, os resultados do período administrativo examinado e outras situações neles demonstrados.

Embora os auditores internos se prestem a melhorar a veracidade das informações contabilísticas e dos sistemas de controlo interno, os relatórios e processos emitidos, têm uma utilidade limitada à administração interna da companhia, uma vez que não dispõem de características fundamentais de independência. Devido a interesses externos, de acionistas credores ou legislação, muitas organizações têm necessidade de um relatório e de um avalo de auditoria, deve-se recorrer à obtenção de um relatório e parecer

externo de pessoal independente e não influenciável pela administração da organização.

Dentro das limitações do seu objetivo, o auditor deve estar atento à possibilidade de irregularidades, bem como procurar dar sugestões de melhoria dos controlos internos e do planeamento fiscal adequado.

A auditoria deixou de ser, para as entidades e especialmente para as empresas, apenas mais um instrumento criado pela administração para aumentar o controlo do pessoal administrativo. Atualmente é um meio indispensável de confirmação da eficiência dos controlos e fator de maior confiança para a administração e de maior garantia para os investidores, que têm no auditor o colaborador eficiente e fidedigno, que contribui indiretamente para a melhor aplicação das leis fiscais.

1.2.3 A Independência da Auditoria

Para a auditoria ser eficiente e merecer confiança, precisa ser executada por alguém que seja suficientemente independente das pessoas cujo trabalho está sob o seu julgamento, não se sentindo de alguma forma constrangido pela posição dessas pessoas, que ao não simpatizarem com os seus pontos de vista, o façam questionar dos seus procedimentos ou conclusões tomadas.

Os auditores internos são colaboradores da empresa, que examinam registos e procedimentos internos. Devem ser fiéis à empresa, ao seu trabalho, aos seus rendimentos e às oportunidades para as promoções, contudo, os auditores são regidos pela mesma administração que controla e supervisiona o departamento de contabilidade. Isto não quer dizer, que os auditores internos não possuam independência no trabalho que efetuam. Atente-se para as possíveis situações:

- ▀ Se o departamento de auditoria interna é organizado separadamente da contabilidade e do departamento de tesouraria;
- ▀ Ou se o chefe de departamento relata diretamente à direção;
- ▀ Se os colaboradores dentro do departamento de auditoria interna são auditores competentes, sem receio dos resultados de um relatório crítico,

então, os exames executados por tais departamentos podem ter um elevado grau de independência, não sendo esta uma independência final, uma vez que

esta é limitada pela administração. Apesar da competência e habilidade profissional dos auditores, e da sua independência organizacional dentro da empresa, o departamento de auditoria interna não pode ser completamente independente da administração que examina os registros.

Uma empresa de auditores independentes é uma organização inteiramente independente da empresa que esta examina. Como organização de profissionais liberais, esta reserva o direito de dirigir e controlar os seus próprios trabalhadores, sem interferência das empresas, clientes. Uma vez contratado o trabalho para exame, o auditor independente é livre para usar os métodos mais convenientes, e aumentar ou reduzir, a seu próprio interesse, o volume e a natureza do trabalho que executa. Além disso, no relatório final que apresenta, ao concluir o seu exame, o auditor pode também expressar sem recear outras consequências, a não ser a perda do cliente. Isto dá-lhe uma considerável independência em relação àqueles cujos relatórios e atos estão sobre a sua avaliação, posição essa de menor subordinação que aquela do auditor interno.

Existem outros dois fatores que contribuem para ampliar a independência do auditor externo. Em primeira instância, o Código de Ética da sua Organização profissional, as exigências da C.M.V.M. (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários) e outros órgãos governamentais similares - que fazem uso dos resultados de alguns de seus relatórios - assim como as exigências de outras entidades, tais como os Bancos - que igualmente examinam e confiam nos seus relatórios, são tais que qualquer desvio nos padrões de independência pode custar-lhe a posição profissional e a perda de seus clientes. Em segundo lugar, o parecer que ele fornece aos seus clientes, com respeito à fidelidade das suas demonstrações contabilísticas, é frequentemente reproduzido pelos clientes e transmitido a outras partes interessadas. Essas terceiras pessoas podem, assim, confiar no parecer do auditor para tomar decisões em relação à empresa examinada.

Se o auditor independente não executar os seus relatórios com o devido cuidado profissional e independência, poderá lesar terceiros. Os tribunais têm decidido se o auditor independente pode ser responsabilizado por tais

prejuízos. Cada um destes fatores é um importante estímulo para a independência.

Comparando a independência profissional de um auditor interno com a de um externo, verifica-se que os primeiros podem alcançar um elevado grau de independência, não podendo contudo, atingir completa independência. Os auditores Independentes, como está implícito no nome, podem alcançar esse grau final de independência, embora possam abdicar dela, por indevida prestação de serviços aos seus clientes.

1.2.4 Interesses Atendidos

Os auditores de ambos os grupos trabalham com o intuito de melhorar a confiança nas informações contabilísticas e operacionais. Desta forma, estes prestam grande ajuda à administração e a todos os interessados. Devido à relativa independência da sua posição, cada grupo tende a assistir a um diferente tipo de interesses. Os auditores internos não podem ser completamente independentes da administração e, por isso, os seus relatórios e pareceres, serem de utilidade limitada para interessados externos, tais como acionistas e credores, os quais precisam receber relatórios não influenciados pela administração.

Os auditores independentes têm um maior grau de independência, daí os seus relatórios e pareceres, serem de maior utilidade para terceiros.

Os auditores internos, como pertencem à organização, têm uma vantagem sobre os auditores independentes. Possuem um local de trabalho durante todo o ano, o que lhes permite ter uma noção maior dos problemas e operações da empresa, podendo ser designados pela administração para uma variedade de funções e relatórios especiais. Porém, devido às limitações dos seus relatórios, do ponto de vista de terceiros, conclui-se que os trabalhos serão dirigidos mais aos problemas internos, que aos assuntos de interesse de terceiros.

Sendo assim, pode-se dizer, de uma maneira geral, que os auditores internos tendem mais diretamente a servir a administração, enquanto os auditores independentes a servir os interesses de terceiros.

Ainda assim, é apenas uma questão de grau de independência. Várias pequenas e médias empresas não têm pessoal especializado em auditoria interna. Nestes casos, é frequente, atribuírem aos seus funcionários ou auditores independentes este tipo de revisão, análise ou investigação que deveria, de outra maneira, ser confiado a um auditor interno.

1.2.5 Ênfase na Aplicação de Técnicas

Como os relatórios dos auditores independentes são destinados a interesses externos, os seus relatórios, tendem a salientar o tipo de informação na qual terceiros estejam interessados, tais como, a importância de ativos, passivos, receitas, despesas e participação de sócios. Assim, grande parte do trabalho dos auditores independentes é dirigido mais à verificação de fatos do que a procedimentos. Os auditores internos, por outro lado, tendem a dar, na mesma proporção, atenção ao exame dos procedimentos e às práticas operacionais, de forma a responder mais eficientemente aos propósitos da administração, fazendo estudos dos procedimentos operacionais e da contabilidade, sem o objetivo de descobrir quaisquer desvios das normas e diretrizes estabelecidas pela empresa, e encontrar métodos mais eficientes da execução dos registros contabilísticos.

A auditoria interna destaca os aspetos processuais da contabilidade, embora também se interesse pela precisão dos fatos registados pelo departamento de contabilidade. A auditoria independente, por sua vez, foca-se menos nos procedimentos operacionais e contabilísticos e mais, na verificação da fidelidade das informações.

1.2.6 Profundidade

O auditor interno e o auditor externo realizam testes de procedimentos, variando a profundidade e extensão segundo os objetivos a atingir. No entanto, o auditor interno realiza um trabalho mais aprofundado do que o auditor externo, motivado por duas razões:

- a) O custo do trabalho do auditor externo é mais elevado do que o do auditor interno, não havendo necessidade do auditor externo ser tão minucioso, pois os objetivos dos trabalhos são distintos;
- b) A extensão e ênfase do trabalho do auditor externo podem ser reduzidas através dos trabalhos realizados pela auditoria interna, desde que esta última tenha pessoal qualificado e independente.

1.2.7 Levantamento de Fraudes da Auditoria Interna

A prevenção e a descoberta de fraudes devem recair, principalmente, sobre a confiança inspirada de um sistema contabilístico adequado e um controlo interno apropriado que constituam uma proteção para a organização.

A criação de rotinas de verificação e revisão são métodos de um bom controlo interno, que reduzem a possibilidade de erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertas durante muito tempo, permitindo assim que a administração possua maior confiança na validação dos dados.

Cabe à auditoria interna, testar os controlos internos e identificar os possíveis erros e deficiências existentes e delinear soluções.

1.2.8 Regulamentação da Profissão de Auditoria Interna

A CMVM não regulamenta a auditoria interna, pois tal atividade está no âmbito da liberdade de decisão concedida pela constituição às pessoas. Neste sentido, os auditores internos são “regulamentados” pelo regime interno da empresa onde trabalham. Geralmente nas empresas bem estruturadas, essas regulamentações são encontradas no Manual Organizacional.

O manual organizacional é um instrumento que contém o organograma da empresa, bem como, informação complementares, necessárias à sua compreensão e interpretação, tais como: missão, metas, objetivos, valores, funções, cargos, operacionalidade, penalizações, entre outros.

1.2.9 Formação Profissional – Auditoria Interna

Para exercer a atividade de Auditor Interno não é imprescindível uma formação superior em contabilidade, sendo que formações diversas são necessárias conforme as atividades desenvolvidas. Contudo, para que haja um bom desempenho da atividade, é necessário que este possua conhecimento da operação da empresa, sendo que os conhecimentos complementares são comuns aos do auditor externo.

O auditor interno poderá ter ou não um plano de carreira de acordo com a empresa onde trabalha.

1.2.10 Sigilo Profissional

Durante a execução do processo de auditoria, o auditor tem acesso a muitas informações confidenciais da empresa (salários, sistema de apuração de custos, sistema de produção, política de vendas etc.). Como qualquer outro profissional, o auditor deve manter sigilo destas informações, mesmo dentro da própria empresa.

Como medida de sigilo profissional, o auditor não deve permitir que terceiros tenham acesso aos seus documentos de trabalho sobre a empresa.

CAPÍTULO II. A FNAC E O GRUPO PINALT PRINTEMPS

A Fnac, cuja atividade principal recai sobre a promoção e venda de produtos de carácter cultural e tecnológico, pertence ao Grupo Pinault Printemps (PPR), que se evidencia como um dos principais atores mundiais nos setores da distribuição ao grande público e do luxo.

O setor da distribuição ao grande público ou setor de retalho integra a Fnac, a Redcats e a Puma; e o setor do luxo agrupa cerca de dez marcas do Grupo Gucci. Ao integrar o Grupo PPR, a empresa beneficia da partilha alargada de melhores práticas, de experiências de marketing, da racionalização de compras, da gestão em comum dos processos, e da elaboração de estratégias transversais no seio do Grupo. Embora o Grupo PPR seja francês, atualmente, mais de metade do seu volume de negócios realiza-se fora de França.

2.1 ORIGEM, CONCEITO E PRODUTOS FNAC

A Fnac (Fédération Nationale d'Achats des Cadres) foi fundada em 1954, por Max Théret e André Essel, dois amigos que procuravam praticar um tipo de comércio diferente e que se dirigisse a um maior número de pessoas. Um comércio de defesa do consumidor, fundamentado na liberdade e responsabilidade dos vendedores (Fnac.pt, 2010).

No ano de 1957 abriu, em Paris, a primeira loja Fnac, no entanto, esta era apenas uma loja de fotografia. Foi no decorrer dos anos que se seguiram que foram sendo introduzidos outros tipos de produtos, os quais continuam à venda nas lojas. Em 1981, dá-se a internacionalização da insígnia Fnac e no ano de 1994 a entrada para o Grupo PPR.

Atualmente a Fnac constitui o principal distribuidor de produtos de cultura e lazer em França, Espanha, Bélgica e Portugal, adotando um modelo de comércio único, baseado em lojas modernas e especializadas. Assim, a marca assenta num conceito composto por fortes atributos através dos quais se pretende distinguir da concorrência. Note-se:

a) **Diversidade de escolha e qualidade da oferta** - a empresa dispõe de uma oferta muito variada em termos, tanto de produtos editoriais, como de produtos tecnológicos mas, para além dessa diversidade, oferece inúmeros serviços,

como a possibilidade de encomendar livros não referenciados, discos importados e entregas ao domicílio. No entanto, a diversidade de escolha não significa que se venda qualquer produto, assim, a empresa prima pela qualidade da oferta, podendo-se encontrar nas suas lojas as melhores e mais reconhecidas marcas e não a totalidade dos produtos disponíveis no mercado;

b) **Prescrição independente e qualidade do aconselhamento** - na Fnac existe liberdade na prescrição dos produtos, pelo que, os colaboradores não são remunerados através de percentagens sobre vendas de produtos específicos o que garante a sua imparcialidade. Deste modo, os colaboradores podem aconselhar livre e objetivamente o produto que melhor se adequa às necessidades do cliente. A par deste facto, a qualidade do aconselhamento é garantida pelo know-how e formação contínua dos colaboradores, que lhes permite conhecer perfeitamente aquilo que propõem ao cliente;

c) **Livre acesso à cultura** - a cultura é desde sempre a fonte de inspiração da marca, pelo que o livre acesso à mesma se encontra patente nos espaços de leitura, nos Fóruns Fnac e nas galerias fotográficas. Nos espaços de leitura, qualquer cliente, independentemente de adquirir ou não o(s) produto(s), pode ter um contacto directo com o(s) mesmo(s). Os Fóruns Fnac consistem em espaços de lazer de livre acesso nos quais ocorrem diariamente concertos ao vivo, projeções de filmes, lançamentos de livros e debates sobre temas da vida política, económica e cultural. Cada Fórum é um ponto de referência cultural para os seus visitantes, sendo o seu objectivo principal promover a cultura e apoiar a criação artística. As galerias fotográficas acolhem exposições de fotógrafos nacionais e internacionais, permitindo o acesso de todos às grandes criações fotográficas;

d) Por último, um atributo fulcral do conceito Fnac consiste na **satisfação do cliente** - perante um ambiente externo em que é impossível a distinção pelo produto, a empresa pretende obter a sua vantagem competitiva pela satisfação dos seus clientes, sendo em prol dessa satisfação que todos os colaboradores trabalham.

No que concerne aos produtos que são comercializados nas lojas Fnac pode-se referir que os mesmos se dividem essencialmente em dois tipos ou famílias: produtos editoriais e produtos tecnológicos. A família dos editoriais representa

46% dos produtos que são comercializados nas lojas e é formada pelos livros, música e entretenimento. Por seu turno, a família dos tecnológicos representa 54% dos produtos que são comercializados nas lojas e é composta pelos produtos microinformáticos e pela eletrónica de grande produto (i.e., EGP - que abarca imagem, som, fotografia e laboratório fotográfico).

2.2 VISÃO, MISSÃO E VALORES

A Fnac tem uma visão que é revista a cada cinco anos, pelo que, neste momento, estão definidos grandes objetivos e projetos a concretizar até 2015. Alcançar uma organização simples e eficaz, um serviço de qualidade, e crescer de forma sustentada. Acima de tudo, a companhia pretende ter clientes e colaboradores que sejam fiéis à Fnac.

A missão da empresa consiste em ser a marca de preferência e de referência para cada um dos seus clientes na oferta cultural e tecnológica, ou seja, pretende-se que quando alguém pensa em adquirir produtos culturais e/ou tecnológicos se lembre imediatamente da Fnac e a prefira em relação à concorrência. Para atingir os objetivos anteriormente mencionados é imprescindível agir de acordo com os valores que são preconizados pela insígnia: a confiança, a entrega, a veracidade, e o respeito. Pretende-se que estes princípios éticos norteiem os comportamentos dos colaboradores em relação a todos os stakeholders.

2.3 FNAC EM PORTUGAL

Atualmente a empresa está em Portugal há 14 anos, sendo que a Fnac Colombo foi a primeira loja a abrir no nosso país. Às dezassete lojas físicas junta-se uma loja virtual disponível em www.fnac.pt, que entrou em funcionamento em agosto de 1999 apenas com carácter institucional e em novembro do mesmo ano se tornou comercial, apresentando todo o catálogo Fnac. Em 2000, com a reformulação e consequente lançamento da nova página, as vendas através do mesmo duplicaram, de modo que o site se evidencia atualmente como o grande concorrente das próprias lojas Fnac. As lojas estão dispersas por vários pontos do país, contudo, a maioria das direções encontram-se sediadas em Lisboa (no Edifício Amoreiras Plaza) e as

restantes direções (por exemplo, Direção de Logística, pelo elevado espaço físico que ocupa) em Alverca.

Relativamente à caracterização dos Recursos Humanos, a Fnac Portugal conta com cerca de 1700 colaboradores, sendo que nas diversas lojas se encontram aproximadamente 1500 colaboradores e os restantes repartidos pela sede, pelas Direções de Alverca e pelo site da *Fnac.pt* (Quadro 1).

Quadro 1 - Repartição do Número Total de Colaboradores da Fnac Portugal

Local	Nº
Sede	108
Lojas	1493
Alverca	67
<i>Fnac.pt</i>	32

No que concerne à estrutura etária, a maioria dos colaboradores da Fnac Portugal (59%) insere-se na faixa etária dos 26 aos 35 anos, o que evidencia uma organização composta por colaboradores jovens, podendo-se até referir que apenas 2% dos colaboradores têm mais de 45 anos de idade (Quadro 2).

Quadro 2 - Estrutura Etária dos Colaboradores da Fnac Portugal

Faixa Etária	%
18 – 25	18
26 - 35	59
36 - 45	21
> 45	2

Relativamente à distribuição por sexo, esta não é significativamente discrepante, ainda assim verifica-se que existem mais colaboradores do sexo masculino que do sexo feminino (Quadro 3).

Quadro 3 - Distribuição por Sexo dos Colaboradores da Fnac Portugal

Sexo	%
Masculino	57
Feminino	43

2.4 FNAC COLOMBO

Na Fnac Colombo, hierarquicamente falando, encontra-se o Diretor de Loja, mais abaixo e em termos de “back-office” existem os departamentos de: Recursos Humanos; Assistente de Loja; Segurança e Manutenção; Comunicação; e Controlo de Gestão.

Em termos de Departamentos ditos de loja, pode-se constatar que existem sete Departamentos, note-se: EGP (eletrónica de grande produto), Microinformática, Discos e Entretenimento, Livros, Serviço ao Cliente, Serviço Pós-Venda e Logística. Em cada um existe um Responsável de Departamento (RD) diferente, excepto nos Departamentos de SPV e Logística em que o RD é comum aos dois. Nos quatro primeiros Departamentos referidos, a hierarquia segue a ordem Responsável de Departamento (RD), Vendedor Qualificado 2 (VQ2), Vendedor Qualificado 1 (VQ1), Vendedor Confirmado (VC) e Vendedor. No Departamento de Serviço ao Cliente (SC) a hierarquia começa no RD, seguem-se os Assistentes de SC, de seguida os Supervisores de SC, depois os Operadores Confirmados de SC e, por fim, os Operadores de SC. No Departamento de Serviço Pós-Venda (SPV) a hierarquia começa, também, no RD, passando para o Assistente de SPV, seguindo-se o Técnico Confirmado de SPV e, por fim, os Técnicos de SPV. No Departamento de Logística a hierarquia começa, também, no RD, segue-se o Assistente de Logística, passando para os Operadores Confirmados de Logística e, por fim, os Operadores de Logística.

A Fnac Colombo conta, atualmente, com cerca de 139 colaboradores, sendo este simbólico, uma vez que existem entradas e saídas contínuas de colaboradores. Destes 139 colaboradores, cerca de 56% são do sexo

masculino e 44% do sexo feminino, valores que se encontram enquadrados nos da Fnac Portugal.

A média de idades é de 31,8 anos, valor que se insere no escalão etário dos 26 aos 35 anos, no qual estão inseridos a maioria dos colaboradores da Fnac Portugal. Relativamente ao nível de escolaridade dos colaboradores afectos à Fnac Colombo, constata-se que a grande maioria detém o Ensino Secundário (71%) (Quadro 4).

Quadro 4 - Nível de Escolaridade dos Colaboradores da *Fnac* Colombo

Nível de Escolaridade	%
Ensino Básico ou Inferior	13
Ensino Secundário	71
Ensino Superior	16

Relativamente ao tipo de contrato de trabalho é de salientar que a maioria dos colaboradores da Fnac Colombo é efetivo na empresa e alguns detêm contratos a termo certo, existindo a necessidade de recorrer a empresas de trabalho temporário para algumas funções.

CAPÍTULO III. VALOR ACRESCENTADO DO ESTÁGIO

No âmbito do estágio realizado, na loja Fnac do Colombo, no departamento de planeamento e controlo de gestão, a aprendizagem e os objetivos das tarefas realizadas vão de encontro à principal definição de controlo e gestão: *“O controlo de gestão deve de proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa”*.

Neste enquadramento, o departamento de planeamento e controlo de gestão, realiza diariamente, diversas tarefas para assegurar o report para a direção com o propósito de apoiar a tomada de decisões.

Durante o estágio realizado, verifiquei que existem tarefas de carácter permanente e diário, como reports à direção, sendo estes os indicadores de atividade, Daily Sales, Margens e Alinhamentos. Também são efetuados relatórios semanais e mensais, com o objetivo de reportar a evolução da atividade, comparando-a com o posicionamento do orçamento definido e também com o N-1.

Outra constante diária, são os processos de tesouraria. A tesouraria é uma das principais áreas da gestão financeira de qualquer organização, sendo que no seu âmbito se procura manter um bom fluxo de caixa. Conseguir-lo é essencial para a sustentabilidade e saúde financeira de qualquer negócio, pois só assim se consegue fazer face às responsabilidades de curto prazo com um mínimo de custos.

Uma das características dos ativos das empresas é a sua liquidez, isto significa que a caixa e os depósitos à ordem constituem os ativos mais líquidos existentes numa empresa. Por outro lado, os passivos diferem quanto ao seu grau de exigibilidade. As dívidas a fornecedores são, geralmente, a parcela mais relevante dos exigíveis de curto-prazo. A gestão da tesouraria passa, assim, pela procura de equilíbrio entre a liquidez dos ativos e a exigibilidade dos passivos, tendo obviamente em conta as características específicas do negócio. É na tesouraria que são apurados todos os meios de pagamento, ou seja, entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos) em caixa e seus equivalentes.

3.1 CONFERÊNCIA DIÁRIA

Diariamente com a finalidade de confirmar as vendas, stocks, meios de pagamento e aferição da loja, é feito um relatório de acompanhamento, que tem como fundamento reportar e compilar dados que são fundamentais ao funcionamento da loja e da empresa em si. Para a execução da “conferência diária”, é necessário a utilização do Microsoft Office Excel, de forma a gerar várias folhas de cálculo, onde, entre elas, estão a conferência (Figura 1), Teradata (Figura 2), vendas a departamento (Figura 3), Estatísticas (Figura 4), dados para o meeting (Figura 5) e senhas de parque (Figura 6).

Na folha de cálculo, a conferência (Figura 1), é gerado um conjunto de informações provenientes do update feito de listagens, que reportam as vendas do dia anterior. O principal objetivo é controlar vs. conferir os valores de vendas realizados no global e por departamento, bem como a sua correta alocação aos diversos meios de pagamento. Interessa neste mapa verificar, em primeiro lugar, se o cruzamento entre sistemas de informação (Siac vs. Teradata) não gerou desvios (por exemplo, vendas não assumidas e quebras reais).

Há existência de desvios, cabe ao controlo e gestão acionar os meios necessários para os corrigir, podendo fazê-lo isoladamente, ou seja dentro do departamento – através de reclassificação, ou podendo recorrer a outros departamentos, nomeadamente a segurança (caso de furto).

Data	Dia	Semana	Vendas Totais	Vendas	Meios Pag.	Dif.	Adiant	TANTO	ctrl	MP teórico	MP real	Quebra rel. Banco	Quebra Real	Dif. Sistema (410000)	dif Teradata / siac	correção	Data
01-11-2012	Qui	151.913,10	151.913,28	151.913,28	0,00	0,00	0,00	0,00	151.913,28	151.943,24	0,00	29,96	-0,18	-0,18			
02-11-2012	Sex	136.770,37	136.770,56	136.770,56	0,00	0,00	0,00	0,00	136.703,62	136.599,71	-21.720,64	-21.824,55	66,75	-0,19			
03-11-2012	Sáb	168.309,35	168.309,56	168.309,56	0,00	0,00	0,00	0,00	168.309,56	168.328,73	-40.171,37	-40.152,20	-0,21	-0,21			
04-11-2012	Dom	125.963,05	125.963,18	125.963,18	0,00	0,00	0,00	0,00	125.963,18	125.969,15	-28.938,32	-28.932,35	-0,13	-0,13			
05-11-2012	Seg	112.534,51	112.534,59	112.534,59	0,00	0,00	0,00	0,00	112.534,59	112.537,08	-24.035,33	-24.032,84	-0,08	-0,08			
06-11-2012	Ter	104.724,18	104.724,23	104.724,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	104.724,18	-0,05		
07-11-2012	Qua	110.276,81	110.276,89	110.276,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	110.276,81	-0,08		
08-11-2012	Qui	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
09-11-2012	Sex	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
10-11-2012	Sáb	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
11-11-2012	Dom	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
12-11-2012	Seg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
13-11-2012	Ter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
14-11-2012	Qua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
15-11-2012	Qui	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
16-11-2012	Sex	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
17-11-2012	Sáb	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
18-11-2012	Dom	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
19-11-2012	Seg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
20-11-2012	Ter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
21-11-2012	Qua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Figura 1 - Conferência diária - Conferência

Este mapa é completado com a realização da planilha, sendo esta a folha de Excel que contem mapas de conferência dos meios de pagamento reais e

teóricos. Permite identificar vs acompanhar, de uma forma diária e mensal as quebras dos meios de pagamento. Tem como finalidade o report e o auxílio na tomada de decisão no departamento de serviço ao cliente e segurança e manutenção.

Na folha de cálculo, Teradata (Figura 2), são reunidos os dados referentes ao total de vendas efetuadas por cada departamento (EGP, MICRO, DISCOS e LIVROS) e subdepartamentos, sendo estes dados gerados através do update da listagem do Teradata. Este documento é a base para a construção das outras folhas de cálculo, nomeadamente, “conferência” e “vendas a departamento”.

Nesta folha é efetuada também, a conferência acumulada das vendas com o intuito de apoio ao fecho mensal e ao apuramento do resultado do mês, no que diz respeito ao CA de mercadoria e CA de serviços.

BR1

=VLOOKUP(BQ2;"\\Lsb00014\contabilidade\2012\01 Listagens\Teradata\11 Nov\07-11-2012 VDAS TERADATA.xls"COLOMBO"!\$C\$16:\$M\$600;9;FALSE)

</

3001		TOTAL				
Novembro 12		EGP	MICRO	DISCOS	LIVROS	MERCADORIA
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
1	Qui	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Sex	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Sáb	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Dom	0,00	129,90	0,00	0,00	129,90
5	Seg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Ter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Qua	0,00	19,99	0,00	-60,00	-40,01
8	Qui					
9	Sex					
10	Sáb					

Figura 3 - Vendas a Departamento

A folha de cálculo “Estatísticas” (Figura 4), é atualizada por um sistema de controlo do número de visitantes (Footfall) e de clientes da loja (Siac). Este documento permite originar uma taxa de concretização que relaciona o número de visitantes com o número de pessoas que adquirem, esta informação tem utilidade na tomada de decisões, no que diz respeito à gestão de recursos humanos, auxiliando a alocação de horários.

O mapa reporta os valores de “Venda Média”, que informam o valor médio de compra por cliente e também compara com o ano anterior, de forma a ser visível o acréscimo ou decréscimo ano nível de clientes, visitantes e venda media, ou seja, a frequência da loja.

Q21

1999

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

X

Y

Z

AA

Fnac Colombo

Controlo e Gestão

Estatística Diária - Novembro 2012 VS 2011

D S		D M		Comentário	CA			Nº Visitantes			Nº Clientes			Tx Concretização			Venda Média			
		2012	2011		2012	2011	N / N-1	2012	2011	N / N-1	2012	2011	N / N-1	2012	2011	N / N-1	2012	2011	N / N-1	
6			1-Nov			116			10.786			2.937			27,2%			39,41		
7			2-Nov			78			7.095			2.025			28,5%			38,41		
8	1	Qui	1-Nov	3-Nov	Feriado	112	88	28,1%	11.296	6.577	71,8%	2.819	1.987	41,9%	25,0%	30,2%	-5,3 pp	39,88	44,16	-9,7%
9	2	Sex	2-Nov	4-Nov		99	92	7,4%	9.197	7.910	16,3%	2.443	2.377	2,8%	26,6%	30,1%	-3,5 pp	40,39	38,64	4,5%
10	3	Sáb	3-Nov	5-Nov		112	146	-23,2%	12.308	12.646	-2,7%	2.974	3.685	-19,3%	24,2%	29,1%	-5,0 pp	37,70	39,60	-4,8%
11	4	Dom	4-Nov	6-Nov		92	107	-13,9%	10.935	9.148	19,5%	2.571	2.542	0,4%	23,5%	28,0%	-4,5 pp	35,92	41,88	-14,2%
12	5	Seg	5-Nov	7-Nov		82	77	5,7%	6.792	6.554	3,6%	1.871	1.862	0,5%	27,5%	28,4%	-0,9 pp	43,57	41,41	5,2%
13	6	Ter	6-Nov	8-Nov		75	85	-11,1%	6.303	6.563	-4,0%	1.740	2.061	-15,6%	27,6%	31,4%	-3,8 pp	43,29	41,13	5,3%
14	7	Qua	7-Nov	9-Nov	Jogo Benfica vs Spartak de Mosc	81	88	-8,6%	6.748	6.649	1,5%	1.746	2.083	-16,2%	25,9%	31,3%	-5,5 pp	46,14	42,33	9,0%
15	8	Qui	8-Nov	10-Nov		0	85	0,0%	7.021	0,0%		2.086	0,0%	0,0%	29,7%	0,0 pp	0,0%	40,84	0,0%	
16	9	Sex	9-Nov	11-Nov		0	107	0,0%	8.994	0,0%		2.609	0,0%	0,0%	29,0%	0,0 pp	0,0%	40,88	0,0%	
17	10	Sáb	10-Nov	12-Nov		0	146	0,0%	12.477	0,0%		3.462	0,0%	0,0%	27,7%	0,0 pp	0,0%	42,26	0,0%	
18	11	Dom	11-Nov	13-Nov		0	120	0,0%	11.245	0,0%		2.745	0,0%	0,0%	24,4%	0,0 pp	0,0%	43,89	0,0%	
19	12	Seg	12-Nov	14-Nov		0	78	0,0%	6.492	0,0%		1.977	0,0%	0,0%	30,5%	0,0 pp	0,0%	39,63	0,0%	
20	13	Ter	13-Nov	15-Nov		0	81	0,0%	6.414	0,0%		1.599	0,0%	0,0%	26,5%	0,0 pp	0,0%	47,90	0,0%	
21	14	Qua	14-Nov	16-Nov		0	92	0,0%	7.110	0,0%		2.084	0,0%	0,0%	29,3%	0,0 pp	0,0%	44,02	0,0%	
22	15	Qui	15-Nov	17-Nov		0	87	0,0%	6.943	0,0%		2.163	0,0%	0,0%	31,1%	0,0 pp	0,0%	40,08	0,0%	

Confidência

TERADATA

VDA DEP

Estatísticas

Dados para Meeting Matinal

Senhas de Parque

Ready

80%

Figura 4 - Estatísticas

Na folha de cálculo, “dados para o meeting” (Figura 5), estão representados dados dos visitantes, clientes e taxa de concretização, para serem divulgados pelo responsável da loja na reunião da manhã.

“Meeting” – Reunião matinal com todos os colaboradores da loja, onde é divulgada informação útil ao funcionamento da loja. A mesma é bastante orientada para a divulgação do CA realizado no dia anterior, dos desvios face ao budget e ao N-1 e também, dar a conhecer o budget e as novidades do dia, como por exemplo eventos e novos produtos.

Visitantes 2012	Visitantes 2011	Variação
6748	6649	1,5%

Clientes 2012	Clientes 2011	Variação
1746	2083	-16,2%

Taxa de Concretização 2012	Taxa de Concretização 2011	Variação
25,87%	31,33%	-5,45 pp

Figura 5 - Dados para o Meeting

A folha de cálculo, “senhas de parque” é proveniente da atualização da folha de cálculo “Teradata”, sendo que, estas contem informação com o número de senhas de parque. O objetivo é fazer o apuramento das senhas de parque oferecidas aos clientes e apoiar a gestão de stock.

TOTAL SENHAS DE PARQUE	
DATA	TOTAL
1 Qui	184,00
2 Sex	180,00
3 Sáb	178,00
4 Dom	149,00
5 Seg	107,00
6 Ter	98,00
7 Qua	74,00
8 Qui	
9 Sex	
10 Sáb	
11 Dom	
12 Seg	
13 Ter	

Figura 6 - Senhas de Parque

3.2 MARGENS

O controlo de margens é fundamental para a empresa, ou seja, o valor da margem bruta, é a diferença entre o valor das vendas e o valor do custo das mercadorias vendidas. A margem é assim um indicador da performance da empresa ao nível da sua atividade operacional. A importância do controlo adequado da margem, está relacionado com a influência que esta tem no resultado e na definição de objetivos de margem no longo prazo.

Diariamente são verificadas situações atípicas ao normal funcionamento da loja, nomeadamente margens negativas e margens a 100%.

As margens negativas (Figura 7) são originadas por diversas razões, assim como promoções não parametrizada, descontos, acompanhamentos de preço ou erros de operação (ex.: troca de etiquetas). O intuito deste acompanhamento é a sua regularização, por forma à obtenção do valor real de margem no final de cada mês.

DISCOS / DISCOS												
MÊS	DIA	DEPARTAMENTO	Ean	Int	ARTIGO	Margem Bruta Tot	Unidade	Valor MgB Por U	JUSTIFICAÇÃO			
11	01-11-2012	1001	5900496519206	1666669	TOSHIBA TV LED 23EL933G 38CM	-1,42	1,00	-1,42				
11	01-11-2012	1001	8712581629205	1703315	PHILIPS DVD DVP 3990	-3,569	1	-3,57				
11	01-11-2012	1003	500369190508	1459796	JBL AURIC 250 BG *	-15,433	1	-15,43				
11	01-11-2012	1003	8435922989287	1546188	ZIPY MP4 ALBATROZ 2.8" 4GB ROSA*	-2,843	1	-2,84				
11	01-11-2012	1102	7311271381181	1649050	SONY XPERIA S BK C	-22,282	1	-22,28				
11	01-11-2012	1104	4026203979819	1682763	TOSHIBA Z930-10F I7-3667/8/128/GMA	-76,07	1	-76,07				
11	01-11-2012	1104	5024460008005	1463684	MEMOREX D.320GB 2.5" ULTRA TRAVEL**	-19,588	1	-19,59				
11	01-11-2012	1104	5051794000276	1389365	TARGUS SLEEVE TSS058 PR/V 17" ****	-10,194	1	-10,19				
11	01-11-2012	2001	38153080020	1457587	IT AINT'OVER155 YEARS OF BLUES	-17,574	3	-5,86				
11	01-11-2012	2001	709861304981	1519894	SCARLATTI-HUMANITA E LUCIFERO	-3,351	1	-3,35				
11	01-11-2012	2001	2200014695874	1469587	SACO VINIL FNAC	-2,168	4	-0,54				
11	01-11-2012	2001	3305919892720	1462029	SACO REUTILIZAVEL FNAC	-0,551	1	-0,55	OFERTA			
11	01-11-2012	2001	8436028693177	1445129	THE COMPLETE CONCERTS (2CD)	-20,384	4	-5,10				
11	01-11-2012	2002	2200016636967	1663896	CURTAS METRAGENS-FEST.INDIE VOL2(DV	-0,728	1	-0,73				
11	01-11-2012	2002	5600304208543	1437904	DESCONHECIDA (DVD)	-3,207	1	-3,21				
11	01-11-2012	2002	5600320220192	1258830	UMA QUESTAO DE MULHERES (DVD)	-2,083	1	-2,08				
11	01-11-2012	2002	5601887426386	0847234	ULTIMO VIKING, O (DVD)	-2,406	1	-2,41				
11	01-11-2012	2002	5601887426284	0797852	PRINCEPE DO EGIPTO, O (DVD)	-0,122	1	-0,12				
11	01-11-2012	2002	5601887495672	1584000	ATIRADOR, O (DVD)	-4,204	1	-4,20				
11	01-11-2012	2002	5601887525423	1388030	ASTERIX NOS JOGOS OLIMPICOS (DVD)	-1,657	1	-1,66				
11	01-11-2012	2002	5601887540723	1470942	TERCEIRO PASSO, O-THE PRESTIGE (BD)	-1,352	1	-1,35				
11	01-11-2012	2002	5601887541737	1477022	RAPAZ A (DVD)	-4,2	1	-4,20				
11	01-11-2012	2002	5601887546770	1387915	NUNCA E TARDE DEMAIS (DVD)	-4,225	1	-4,23				
11	01-11-2012	2002	560669506059	1293612	MANDERLAY (DVD)	-5,979	1	-5,98				
11	01-11-2012	2003	711719145271	1692665	PLAYSTATION PLUS CARD 90 DAYS	-10,614	1	-10,61				

Figura 7 - Margens Negativas

As margens 100% (Figura 8) são originadas pela venda de artigos em que ainda não foi carregado o custo da mercadoria. Traduzindo-se em que o valor da margem seja igual ao preço de venda do artigo.

M11													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Margens 100% Novembro'12												
2													
3													
4													
5	MÊS	DIA	DEPARTAMENTO	EAN	INT	ARTIGO	UNIDADES	CIFRA NEGÓCIO	MARGEM	STOCK	JUSTIFICAÇÕES		
6	11	01-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	885767169517	1708239	ALMEDA-TE DEUM	2,00	26,00	100%	-2	corrigido dia 6-11-2012	
7	11	02-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	885767169517	1708239	ALMEDA-TE DEUM	3,00	39,00	100%	-6	corrigido dia 6-11-2012	
8	11	03-11-2012	1104	INFORMATICA	885909681969	1706051	APPLE IPAD4 64GB CEL/WIFI BK MD524	1,00	682,11	100%	-1	já corrigido 06-11-2012	
9	11	03-11-2012	1104	INFORMATICA	885909682027	1706048	APPLE IPAD4 32GB CEL/WIFI WH MD526	1,00	600,81	100%	-1	já corrigido 06-11-2012	
10	11	03-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	885767169517	1708239	ALMEDA-TE DEUM	1,00	13,00	100%	-6	corrigido dia 6-11-2012	
11	11	04-11-2012	1102	TELECOMUNICACOES	11020	1102	ARTICULOS NO REFERENCIADOS	1,00	105,61	100%	-4		
12	11	05-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	885767169517	1708239	ALMEDA-TE DEUM	3,00	39,00	100%	-9	corrigido dia 6-11-2012	
13	11	06-11-2012	1102	TELECOMUNICACOES	11020	1102	ARTICULOS NO REFERENCIADOS	0,00	0,00	100%	-5		
14	11	06-11-2012	1104	INFORMATICA	885909681969	1706051	APPLE IPAD4 64GB CEL/WIFI BK MD524	-1,00	-682,11	100%	0	anula dia 03-11-2012	
15	11	06-11-2012	1104	INFORMATICA	885909682027	1706048	APPLE IPAD4 32GB CEL/WIFI WH MD526	-1,00	-600,81	100%	0	anula dia 03-11-2012	
16	11	06-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	885767169517	1708239	ALMEDA-TE DEUM	-8,00	-104,00	100%	-1	corrige dias 1,2,3 e 5-11-2012	
17	11	07-11-2012	1102	TELECOMUNICACOES	11020	1102	ARTICULOS NO REFERENCIADOS	1,00	16,25	100%	-5		
18	11	07-11-2012	3001	DEPARTAMENTO LIVROSLIVRC	30014	0932603	ARTIGO NAO REFERENCIADO*****	-5,00	-56,60	100%	-3		
19													
20													
21													
22													
Margens Negativas Margens 100%													

Figura 8 - Margens 100%

A finalidade do relatório das margens é o envio para os responsáveis de departamento, de forma a terem conhecimento dos artigos que sofreram alterações ao nível da margem, monitorizarem a sua evolução e tomarem medidas corretivas.

3.3 ALINHAMENTOS

O alinhamento de preços em produtos vendidos pela loja é um fator diferenciador e que pretende atrair clientes, sendo de caráter estratégico, o alinhamento dos preços funciona como uma relação entre empresa e consumidor, surgindo um alinhamento em diversas circunstâncias, como por exemplo campanhas, promoções ou ofertas.

Um alinhamento ocorre quando se verificam alterações ao PVP, os mesmos são conferidos e justificados em listagem e reportados à direção.

O objetivo do report é dar a conhecer aos diferentes departamentos de mercadoria e segurança, todas as alterações ao preço que não foram justificadas, com a finalidade de serem averiguados/justificados os grandes desvios. Ajuda na correta auditoria dos preços das etiquetas, essencialmente nos produtos editoriais.

FNAC COLOMBO										
MÊS	DIA	DEPARTAMENTO	Ean	Int	ARTIGO	UNIDADES VENDIDAS	PVP (unitário)	Alinhamento (unitário)	JUSTIFICAÇÃO	
01-11-2012	1104	INFORMATICA	885370037234	1523516	MS OFFICE 2010 HOME/STUD PT PKC	2	79	-20,9	CAMPANHA OFFICE	
01-11-2012	1104	INFORMATICA	885370205916	1551354	MS OFFICE MAC HOME/STUD 2011 ENG 1L	1	99	-25,99	PROMO FNAC	
01-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	636943902424	0730064	BARBER-SINFONIAS Nº1 & 2	1	5,99	-1,91	PREÇO FNAC	
01-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	9305919892720	1462029	SACO REUTILIZAVEL FNAC	1	0,01	-0,99	OFERTA	
01-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	5600563980121	1468674	MULTISHOW AO VIVO-RITA LEE (DVD)	1	5,99	-15,91		
01-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	5603495876133	0935627	FADO CAPITAL (DVD)	1	7,99	-9,91	PROMO FNAC	
01-11-2012	2002	DEPARTAMENTO DISCO	560669506059	1299612	MANDERLAY (DVD)	1	5	-9,99	PREÇOS MINIMOS FNAC	
01-11-2012	2003	GAMING/GAMING	711719145271	1692665	PLAYSTATION PLUS CARD 90 DAYS	1	0,01	-14,98	OFERTA	
02-11-2012	1104	INFORMATICA	885370037234	1523516	MS OFFICE 2010 HOME/STUD PT PKC	1	49	-50,9	CAMPANHA OFFICE	
02-11-2012	1104	INFORMATICA	885909464586	1581740	APPLE IPAD2 16GB WIFI BK MC789	1	399	-80	PREÇO SINAL	
02-11-2012	1104	INFORMATICA	6715946484396	1624011	EPSON STYLUS SK435W WIFI *1	1	0,01	-59,89	PROMO FIM DE SEMANA	
02-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	609008295007	1574675	XX-XX	1	7,99	-4		
02-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	730099582223	1433707	GORECKI-SYMPHONY NO. 3	1	5,99	-1,91	PREÇO FNAC	
02-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	9305919892720	1462029	SACO REUTILIZAVEL FNAC	2	0,01	-0,99	OFERTA	
02-11-2012	2001	DISCOS / DISCOS	5604931180821	1598147	LIGHTS & DARKS (CD+DVD)	1	6,99	-8,91		
02-11-2012	2003	GAMING/GAMING	711719145271	1692665	PLAYSTATION PLUS CARD 90 DAYS	1	0,01	-14,98	OFERTA	
02-11-2012	2001	DEPARTAMENTO LIVRO	5200016903618	1690361	BRINCAR A LER- JOGO FNAC KIDS	38	0,01	-2,49	OFERTA FNAC KIDS	

Figura 9 - Alinhamentos

3.4 DESCONTOS DE VENDEDOR

O desconto de vendedor é utilizado para serem atribuídos descontos na venda do artigo, estes descontos, podem derivar de campanhas do dia/semana, podem estar associados a estratégias de escoamento de produto (ex: artigos depreciados ou descontinuados).

A finalidade do mapa de acompanhamento é fazer o apuramento dos descontos efetuados por data, artigo e valor do desconto. O mesmo reporta à direção para conhecimento dos montantes e respetivas justificações. É também gerador de alertas para descontos atípicos, serve ainda para medir o impacto financeiro de campanhas específicas, orientadas pela direção comercial em conjunto com os fornecedores.

CÓD. INTERNO	CÓD. EAN	DESCRIÇÃO	QTD	VENDAS				JUSTIFI
				VALOR LÍQ DESC	VALOR BRUTO S/ IVA	DESCONTOS S/ VALE AD	% DESC.	
1649050	7311271381181	SONY XPERIA S BK C	1	351,21	438,94	107,91	20%	ALTERAÇÃO PVI promo dp promo dp
1656634	8806071800981	SAMSUNG TV LED T27B300 68CM	1	243,09	267,48	30,00	9%	
1677351	4026203966635	TOSHIBA AT300-101 16GB WIFI	1	324,39	405,69	100,00	20%	
1664342	4716659172017	ASUS X54C-SX289V I3-2350/4/500/GM**	1	348,78	405,69	70,00	14%	
1682763	4026203979819	TOSHIBA Z930-10F I7-3667/8/128/GMA	1	966,79	1.137,40	209,85	15%	possível 1 cfmac
1684991	4026203991880	TOSHIBA C850D-101 E1-1200/4/320	1	324,39	365,04	50,00	11%	
1674743	885909592968	APPLE MB AIR 13 I5-1,8/4/128 MD231	2	2.006,59	2.112,20	129,90	5%	
1581766	885909472079	APPLE IPAD2 16GB WIFI WH MC979	1	324,39	389,43	80,00	17%	
1696507	3305913420059	KOBO TOUCH BLACK	1	81,22	97,48	20,00	17%	DESCONTO ADE
1696507	3305913420059	KOBO TOUCH BLACK	1	81,22	97,48	20,00	17%	
1696507	3305913420059	KOBO TOUCH BLACK	1	81,22	97,48	20,00	17%	
1385913	282925063210	HARMAN KARDON AMP HK980	1	243,09	283,74	50,00	14%	DEPRECIADO
1581766	885909472079	APPLE IPAD2 16GB WIFI WH MC979	1	324,39	389,43	80,00	17%	
1684991	4026203991880	TOSHIBA C850D-101 E1-1200/4/320****	1	324,39	365,04	50,00	11%	promo dp
1581766	885909472079	APPLE IPAD2 16GB WIFI WH MC979	1	324,39	389,43	80,00	17%	
1446459	4905524573176	SONY CAM HDR-TG7VE (ALTA DEF) *****	1	186,18	365,04	220,00	49%	DEPRECIADO

Figura 10 - Descontos de Vendedor

3.5 LISTAGENS AUXILIARES

Diariamente é extraída, informação que serve de base à construção dos mapas de Conferência de Vendas e dos Indicadores de Atividade. São utilizados os sistemas de informação: Teradata, Emirel, Footfall e Microstrategy.

Detalha-se um exemplo diário da extração da listagem de vendas retirada do Teradata.

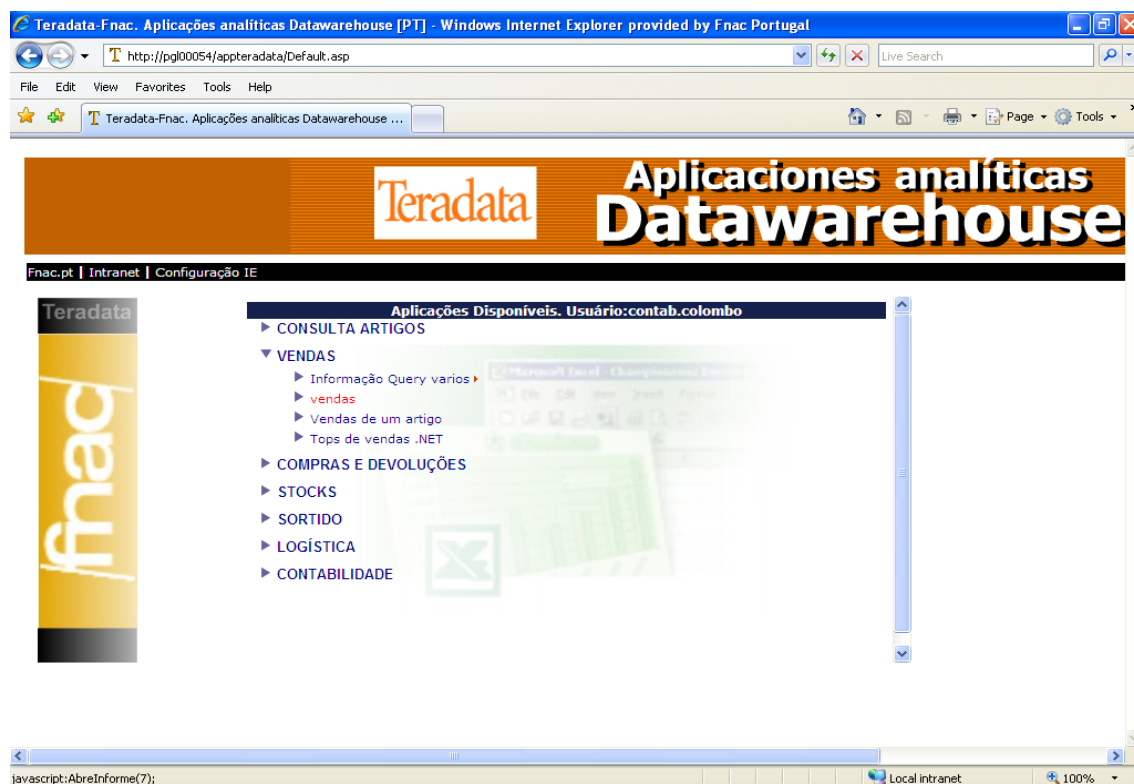


Figura 11 - Vendas Teradata

listagem de vendas									
Departamento: TODOS OS DEPARTAMENTOS					Idioma: Todos				
SubFamilia:					Formato: Todos				
SubFamilia de nível 2:					Zona: Todos				
dados da listagem: 23-06-2009					Importação: Todos				
Tipo de listagem: Por Agrupação									
Loja: COLOMBO					Peso das unidades sob				
					Peso da importância sob				
Departamento	Familia	SubFamilia	Net com IVA	Dto.Linha	Dto.Total	Dto.E			
1001	TV VIDEO/TV VIDEO		3.256,96	0,00	0,00				
	100101	TELEVISAO	2.002,06	0,00	0,00				
		0100	2.002,06	0,00	0,00				
	100102	VIDEO	517,98	0,00	0,00				
		0200	119,98	0,00	0,00				
		0202	299,00	0,00	0,00				
		0203	99,00	0,00	0,00				
	100103	ACESSORIOS	702,90	0,00	0,00				
		0301	393,93	0,00	0,00				
		0304	308,97	0,00	0,00				
	100104	CONSUMIVEIS	34,02	0,00	0,00				
		0401	34,02	0,00	0,00				
1002	FOTO / FOTO		9.898,84	-23,94	0,00				
	100201	EQUIPAMENTO	7.565,06	-23,94	0,00				
		0100	3.842,06	0,00	0,00				

Figura 12 - Listagem de Vendas Teradata

Network > lsb00014 > CONTABILIDADE > 2012 > 01 Listagens > Teradata > 11 Nov

Search 11 Nov

Organize

New folder

★ Favorites

Desktop

Recent Places

Libraries

Documents

Music

Pictures

Videos

Computer

Network

Name	Date modified	Type	Size
01-11-2012 CARTAO OFERTA E TROCA F...	02-11-2012 09:00	Microsoft Office E...	97 KB
01-11-2012 VDAS TERADATA	02-11-2012 08:56	Microsoft Office E...	115 KB
02-11-2012 CARTAO OFERTA E TROCA F...	05-11-2012 09:13	Microsoft Office E...	86 KB
02-11-2012 CARTAO OFERTA TANTO	05-11-2012 09:07	Microsoft Office E...	27 KB
02-11-2012 VDAS TERADATA	05-11-2012 08:59	Microsoft Office E...	113 KB
03-11-2012 CARTAO OFERTA E TROCA F...	05-11-2012 09:14	Microsoft Office E...	108 KB
03-11-2012 CARTAO OFERTA TANTO	05-11-2012 09:08	Microsoft Office E...	26 KB
03-11-2012 VDAS TERADATA	05-11-2012 09:01	Microsoft Office E...	116 KB
04-11-2012 CARTAO OFERTA E TROCA F...	05-11-2012 09:15	Microsoft Office E...	83 KB
04-11-2012 CARTAO OFERTA TANTO	05-11-2012 09:09	Microsoft Office E...	26 KB
04-11-2012 VDAS TERADATA	05-11-2012 09:05	Microsoft Office E...	114 KB
05-11-2012 CARTAO OFERTA E TROCA F...	06-11-2012 09:07	Microsoft Office E...	71 KB
05-11-2012 CARTAO OFERTA TANTO	06-11-2012 09:05	Microsoft Office E...	27 KB
05-11-2012 VDAS TERADATA	06-11-2012 09:03	Microsoft Office E...	112 KB
06-11-2012 CARTAO OFERTA E TROCA F...	07-11-2012 09:08	Microsoft Office E...	67 KB
06-11-2012 VDAS TERADATA	07-11-2012 09:04	Microsoft Office E...	110 KB
07-11-2012 CARTAO OFERTA E TROCA F...	08-11-2012 08:58	Microsoft Office E...	70 KB
07-11-2012 VDAS TERADATA	08-11-2012 08:55	Microsoft Office E...	112 KB

Figura 13 - Conjunto de Listagens do Teradata

Detalha-se um exemplo diário da extração da listagem de vendas retirada do Emirel.

Com a extração deste relatório, pretende-se obter informação relacionada com a análise de Vendas Diárias (valor de venda com IVA, valor de venda sem IVA

e valor de IVA a liquidar), Análise de Vendas por Secção, Faixa Horaria da Loja e Comissões Bancarias por POS.



Figura 14 - Data de Movimentação dos Relatórios Pretendidos



Figura 15 - Seleção do Tipo de Relatório Pretendido, Neste Caso a Opção A, Análise Diária de Vendas.

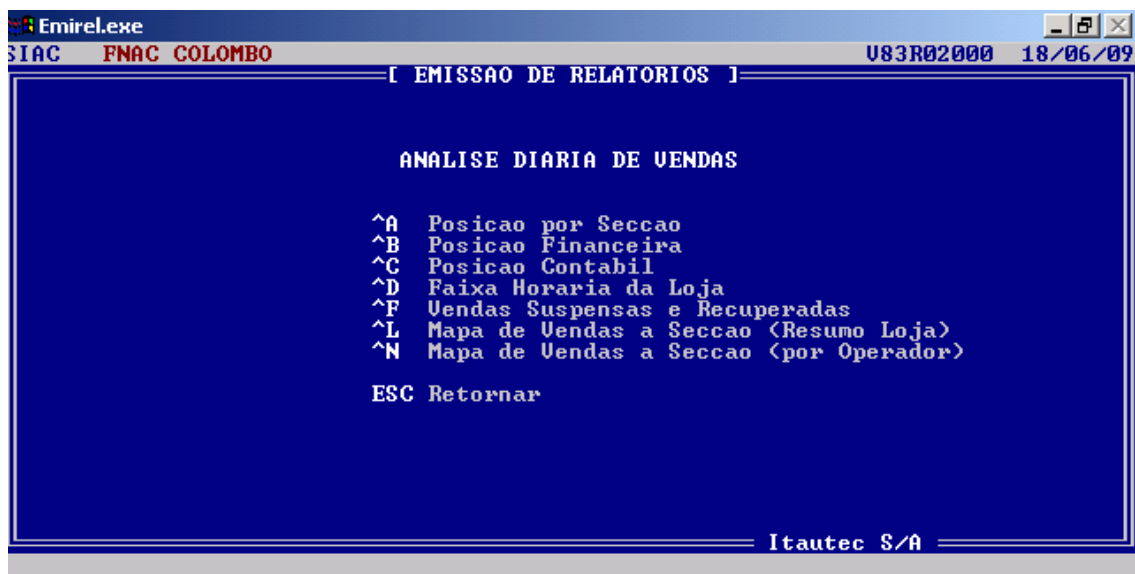


Figura 16 - Seleção da Posição por Secção

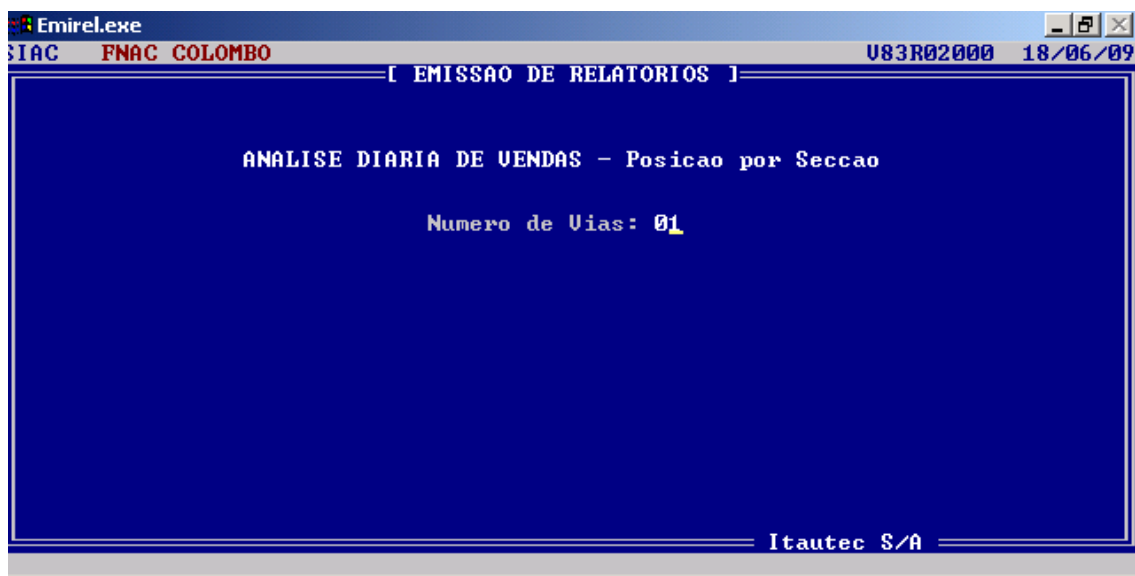


Figura 17 - Número de Relatórios Pretendidos da Seleção Efetuada (Posição por Secção)

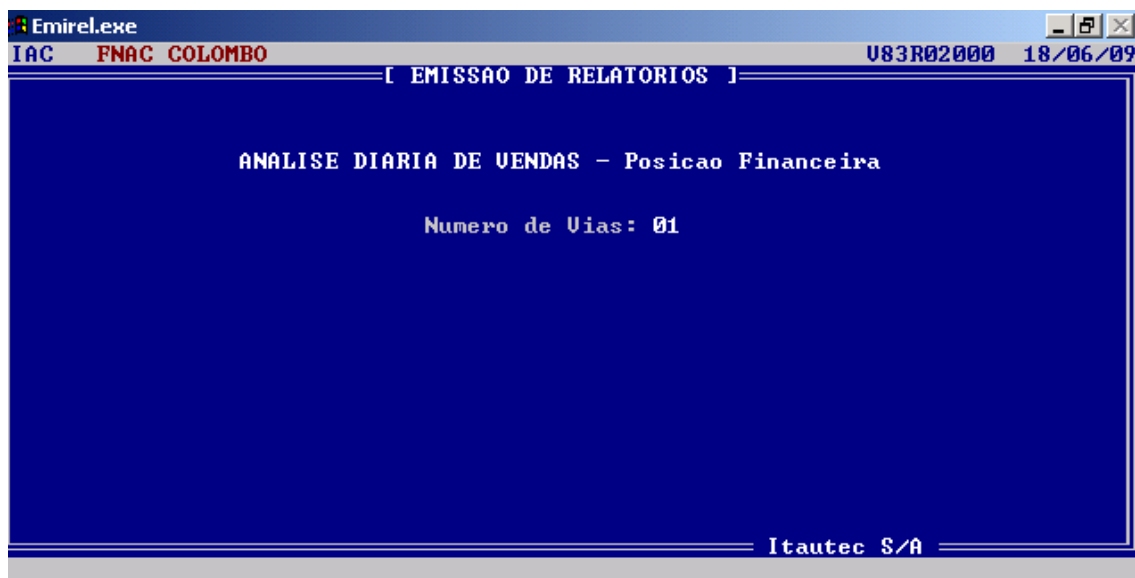


Figura 18 - Número de Vias da Análise Diária de Vendas – Posição Financeira

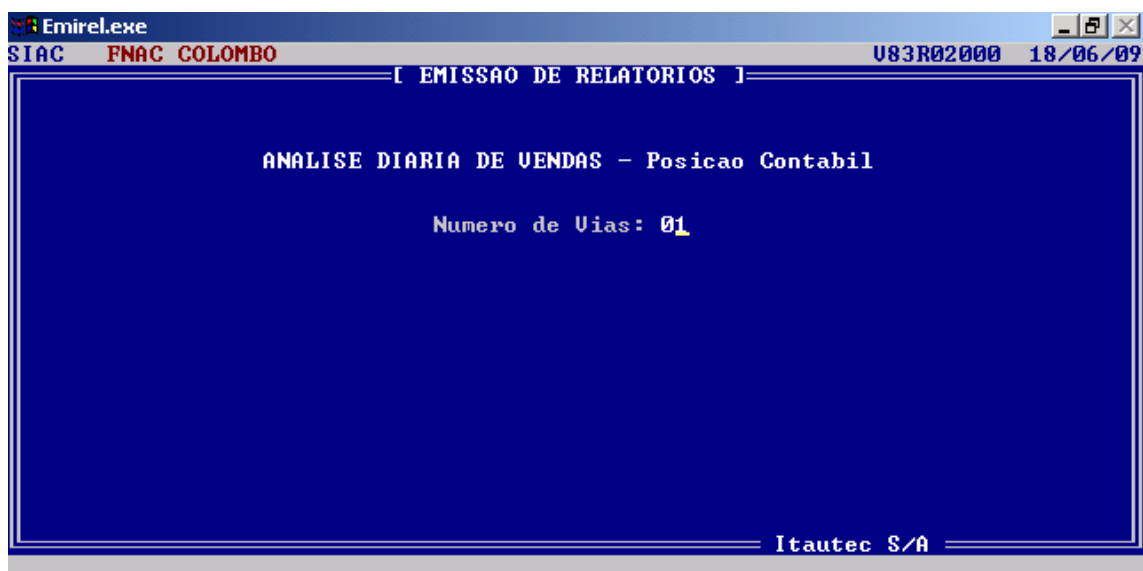


Figura 19 - Número de Vias da Análise Diária de Vendas – Posição Contabil

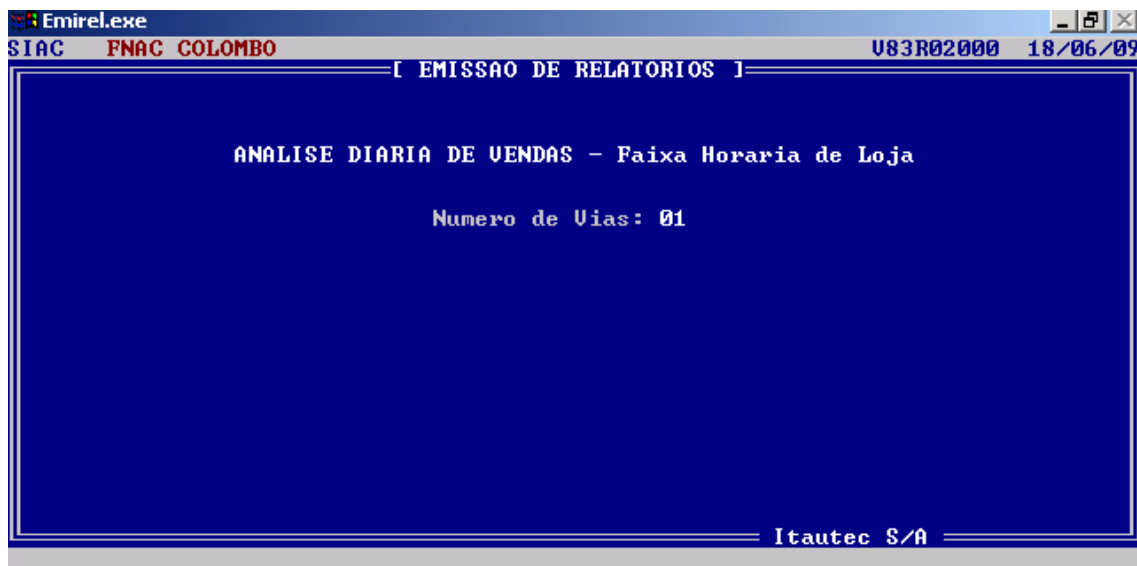


Figura 20 - Número de Vias da Análise Diária de Vendas – Posição Faixa Horária de Loja



Figura 21 - Seleção de Outro Tipo de Relatório, Comissões de TEF por POS

Permite fazer uma análise comparativa Qt/valor de devoluções, vendas, quantidade de clientes e valor de venda média diária.

FNAC COLOMBO
FNAC PORTUGAL LDA.
DATA DO MOVIMENTO : 08/11/12
ANALISE DIARIA DE VENDAS - Posicao FinanceiraFinal
DATA DE EMISSAO : 09/11/12
HORA DE EMISSAO : 09:08:12
PAGINA.....: 001

FINALIZACOES	QUANT.	% PART.	RECEBIDO	% PART.	REFORCO DE CAIXA	RETIRADO	SALDO EM CAIXA
Numerario	648	34,95%	17.972,64	18,63%	1.840,00	20.086,13	-273,49
Multibanco	7	0,38%	938,16	0,97%	0,00	938,16	0,00
Cheque EURO	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
VISA	1.120	60,41%	72.936,13	75,62%	0,00	72.936,13	0,00
Ch EdenR/Kadeos	2	0,11%	89,99	0,09%	0,00	90,00	-0,01
Cheque Fnac	3	0,16%	74,99	0,08%	0,00	70,00	4,99
Visa Manual	6	0,32%	460,34	0,48%	0,00	388,36	71,98
Cartao Fnac Manual	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Crt Fnac Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Vale Troca	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Recebimento Domicilio	3	0,16%	119,29	0,12%	0,00	73,99	45,30
Cliente Administrativo	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Sinal Antecipado	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Pre-venda	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
6x a 5% Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
10x a 8% Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Classico Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
4x s/jur.Credib	-1	-0,04%	-199,99	-0,20%	0,00	0,00	-199,99
6x s/jur.Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
10x s/jur.Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Perman. Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Cetelem unica	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Vale Fornecedor	4	0,22%	30,00	0,03%	0,00	30,00	0,00
Cartao Oferta	37	2,00%	1.494,72	1,55%	0,00	1.494,72	0,00
C.Fnac Cetelem	15	0,81%	3.361,73	3,49%	0,00	3.361,73	0,00
Cetelem GPRS	3	0,16%	84,18	0,09%	0,00	84,18	0,00
Seguradora	1	0,05%	479,00	0,50%	0,00	479,00	0,00
18x s/jur.Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Cartao Troca	6	0,32%	-1.393,50	-1,43%	0,00	6.062,51	-7.456,01
Fim Mes S/J.Cre	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Pontos Fnac	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Cartao Kadeos	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
Vale Aderente	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
24x s/jur.Credib	0	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00
TOTAL	1.854	100,00%	96.447,68	100,00%	1.840,00	106.094,91	-7.807,23

INFORMATIVO GERAL					
OPERACAO	QUANTIDADE	VALOR	OPERACAO	QUANTIDADE	VALOR
ANULACOES DE VENDA	346	10.428,87	TOTAL LIQ. DE VENDA	4.683	113.375,78
ANULACOES DE DEVOLUCAO	4	164,87	TOTAL LIQ. DE DEVOLUCAO	110	16.928,10
DESCONTOS DE VENDA		3.492,76	TOTAL LIQUIDO	4.573	96.447,68
DESCONTOS DE DEVOLUCAO		41,24	VENDA MEDIA		51,60
			TOTAL DE CLIENTES	1.869	

FNAC COLOMBO
FNAC PORTUGAL LDA.
DATA DO MOVIMENTO : 08/11/12
ANALISE DIARIA DE VENDAS - Posicao FinanceiraFinal
DATA DE EMISSAO : 09/11/12
HORA DE EMISSAO : 09:08:12
PAGINA.....: 002

DESCRICAO	ALIQUOTA	BASE DE CALCULO	IMPOSTO
IVA 00	0	0,00	0,00
IVA 23	23	67.528,78	12.627,33
IVA 06	6	15.208,85	860,88
IVA 00	0	12.865,04	0,00
IVA 00	0	880,00	0,00
IVA 13	13	0,00	0,00
TOTAL	7,2	96.482,67	13.488,21

Figura 24 - Parte do Relatório de Análise de Vendas – Posição Financeira (Valores Fictícios)

Sobre o relatório análise diária de vendas – Faixa horária de loja, este relatório, relaciona o total de vendas, o total acumulado, a quantidade de artigos vendidos, o acumulado de artigos vendidos, o número de clientes e o acumulado do número de clientes, por faixa horária. (Figura 17)

FNAC COLOMBO
FNAC PORTUGAL LDA.
DATA DO MOVIMENTO : 08/11/12

ANALISE DIARIA DE VENDAS - Faixa Horaria de Loja

DATA DE EMISSAO : 09/11/12
HORA DE EMISSAO : 09:08:19
PAGINA.....: 001

FAIXA HR	TOTAL EM VENDAS	TOTAL ACUMULADO	QTDE ARTIGOS	QTDE ACUMULADA	CLIENTES	ACUMULADO	VENDA MEDIA
10:00 10:59	7.039,49	7.039,49	184	184	62	62	113,54
11:00 11:59	5.478,63	12.518,12	224	408	101	163	76,79
12:00 12:59	4.630,74	17.148,86	235	643	123	286	59,96
13:00 13:59	6.842,91	23.991,77	376	1.019	169	455	52,72
14:00 14:59	12.182,36	36.174,13	581	1.600	162	617	58,62
15:00 15:59	5.523,30	41.697,43	795	2.395	161	778	53,59
16:00 16:59	7.820,49	49.517,92	345	2.740	177	955	51,85
17:00 17:59	9.642,93	59.160,85	245	2.985	132	1.087	54,42
18:00 18:59	5.541,94	64.702,79	267	3.252	149	1.236	52,34
19:00 19:59	8.677,06	73.379,85	347	3.599	187	1.423	51,56
20:00 20:59	8.702,23	82.082,08	315	3.914	154	1.577	52,04
21:00 21:59	6.897,53	88.979,61	221	4.135	111	1.688	52,71
22:00 22:59	4.797,69	93.777,30	233	4.368	116	1.804	51,98
23:00 23:59	2.601,42	96.378,72	198	4.566	60	1.864	51,70
00:00 00:59	68,96	96.447,68	7	4.573	5	1.869	51,60

Figura 25 - Parte do Relatório de Análise de Vendas – Faixa Horária de Loja (Valores Fictícios)

O relatório comissões TEF por POS, detalha o valor de comissão cobrado por transferência em determinados meios de pagamento. (figura 18)

FNAC COLOMBO		COMISSOES SIBS EMV						DATA DE EMISSAO : 09/11/12		
FNAC PORTUGAL LDA.								HORA DE EMISSAO : 09:08:29		
DATA DO MOVIMENTO : 08/11/12								PAGINA.....: 001		
PDV/POS ID	DATA	HORA	PERIODO	CONTRATO	TOTAL	VALOR	COMISSAO	LIQUIDO/TRANSAÇÃO	TOTAL	VALOR
001/000121637 08/11/2012 22:03:01 047										
				A. EXPRESS	3	112,65	2,14	110,51		
				FNAC PLOOL	1	59,00	0,00	59,00		
				MC C C N	1	170,88	2,22	168,66		
				MC CR N	8	598,03	7,78	590,25		
				MC S N	16	518,06	4,93	513,13		
				VISA CR E	1	100,00	1,30	98,70		
				VISA CR N	12	345,77	4,50	341,27		
				VISA DB E	1	99,90	0,95	98,95		
				VISA DB N	22	948,94	7,43	941,51		
				VISAC C N	1	44,32	0,58	43,74		
				TOTAL PERIODO	66	2.997,55	31,83	2.965,72	66	2.997,55
				TOTAL POS	66	2.997,55	31,83	2.965,72		
002/000121642 08/11/2012 23:01:39 061										
				A. EXPRESS	1	111,39	2,12	109,27		
				MB	3	215,12	0,00	215,12		
				MC CR E	2	80,98	1,05	79,93		
				MC CR N	16	616,06	8,01	608,05		
				MC S N	26	1.653,19	12,59	1.640,60		
				VISA CR E	6	372,69	4,83	367,86		
				VISA CR N	35	995,34	12,93	982,41		
				VISA DB E	1	309,00	1,43	307,57		
				VISA DB N	34	1.218,33	11,55	1.206,78		
				TOTAL PERIODO	124	5.572,10	54,51	5.517,59	124	5.572,10
				TOTAL POS	124	5.572,10	54,51	5.517,59		
003/000121632 08/11/2012 22:02:47 035										
				MB	2	144,90	0,00	144,90		
				MC C C N	2	308,98	4,01	304,97		
				MC CR N	1	25,99	0,34	25,65		
				MC S N	5	140,15	1,33	138,82		
				VISA CR N	10	1.611,74	20,95	1.590,79		
				VISA DB E	1	32,50	0,31	32,19		
				VISA DB N	8	347,80	3,30	344,50		
				TOTAL PERIODO	29	2.612,06	30,24	2.581,82	29	2.612,06
				TOTAL POS	29	2.612,06	30,24	2.581,82		
004/000121622 08/11/2012 22:03:18 011										
				A. EXPRESS	1	119,98	2,28	117,70		
				FNAC PLOOL	1	5,00	0,00	5,00		
				MB	1	57,58	0,00	57,58		
				MC C C N	1	78,99	1,03	77,96		
				MC CR N	6	129,77	1,69	128,08		
				MC S N	18	551,61	5,25	546,36		
				VISA CR E	1	37,98	0,49	37,49		
				VISA CR N	24	762,91	9,92	752,99		
				VISA DB E	1	60,97	0,58	60,39		
				VISA DB N	35	1.017,98	9,57	1.008,41		
				TOTAL PERIODO	88	2.837,76	38,82	2.798,94	88	2.837,76
				TOTAL POS	88	2.837,76	38,82	2.798,94		

Figura 26 - Parte do Relatório de Análise de Vendas – TEF por POS

3.6 TESOURARIA

3.6.1 Funções da Tesouraria

Na Fnac, o departamento de Tesouraria é responsável pelo(a):

- ✦ Lançamento das Vendas Diárias;
- ✦ Lançamento dos Meios de Pagamento Diário;
- ✦ Preparação e entrega dos fundos de caixa;
- ✦ Elaboração de mapas contabilísticos de dados relacionados com adiantamentos de clientes, cobranças ao domicílio, clientes administrativos, vales de troca, vales de fornecedores, credibom e alinhamento de preços e devoluções a clientes, assegurando a conciliação dos pagamentos;
- ✦ Elaboração da planilha e identificação de quebras;
- ✦ Elaboração do quadro de vendas e folha do briefing;
- ✦ Gravar e preencher o quadro da Sibs (Transações de cartões de Débito e Crédito);
- ✦ Preenchimento do quadro do Cofre com o detalhe dos valores para enviar ao Banco;
- ✦ Efetuar mapas de receção de cheques-oferta e disponibilizar informação sobre as unidades em stock;
- ✦ Elaboração de Packs com Cheques-Oferta;
- ✦ Envio de Cheques-Oferta (Fnac e Kadeos) recebidos para a Sede.

No que diz respeito ao departamento da Tesouraria, participei diretamente em todas estas funções.

3.6.2 Como Funciona

Todos os dias, logo pela manhã, o tesoureiro elabora o quadro de vendas e a folha do briefing.

Em seguida, prepara e entrega os fundos de caixa à supervisão. Esta procede ao levantamento e verificação dos fundos preenchendo um formulário de entradas e saídas de fundos do dia.² Estes fundos são constituídos por notas e moedas no montante de 92 euros (fundo fixo de caixa).

À noite, aquando do fecho da loja, a supervisão efetua o fecho da caixa fazendo a sangria.

A sangria é o apuramento dos valores em caixa subtraído do valor do fundo fixo de caixa. Esta vem acompanhada com a folha de sangria (onde é assinada pelo supervisor e pelo operador de caixa), talão de detalhe do fundo, 2ª via da fatura, sinais, talões de T.P.A – Terminal de Pagamento Automático, vales de troca, etc. A sangria vem selada por motivos de segurança e é acompanhada pelo segurança e supervisor. O fecho é feito a nível informático, com a ajuda da sede.

3.6.3 O Apuramento e Contagem dos Valores Reais

O apuramento dos valores reais tem três fases, nomeadamente:

a) Verificação de Recebimentos

O tesoureiro da loja, no início de cada dia, efetuada a conferência dos valores entregues por cada um dos operadores de caixa. Os meios de pagamento a conferir, em valor e em relação à documentação entregue, são o Numerário, Cheques Euro, Cheques Oferta, Visa manual, Cartão Fnac manual, Cupões Fornecedor, Clientes Administrativos e Cobranças ao Domicílio. O total de todos os meios de pagamento deverá ser igual ao valor do lançamento das vendas da loja.

b) Elaboração da Planilha

A Planilha consiste numa folha de cálculo de apoio ao apuramento e contagem dos valores. Este ficheiro é constituído por: uma folha índice; folha diária; folha de acumulado; folha controle para o cruzamento com os vários sistemas, folha de detalhe para todos os meios de recebimento conferidos, folha para exportar o controlo de valores, folha com o controle dos recebimentos e, por último, uma folha de quebras por cada operador de caixa.

Há a salientar que, para além deste ficheiro, existem programas de apoio para emissão de outros relatórios para preencher este ficheiro, nomeadamente SIAC e TERADATA3. Cada sangria corresponde a um operador de caixa, onde o responsável de tesouraria vai verificando se o valor apurado corresponde com

a folha de caixa. No fim, envia-se para o banco os valores com o respetivo talão de depósito. Este por sua vez envia a contagem dos valores.

c) Lançamento dos Meios de Pagamento

Quando recebido o relatório do banco com os valores contados por este, é necessário lançar os meios de pagamento em SAP – Software de gestão de negócios utilizado pela Fnac. No SAP as operações relativas às vendas e à tesouraria registam-se no diário 5.

Os meios de pagamento são lançados diariamente de forma a poder saldar a conta 21.X – Clientes C/C (contrapartida do lançamento de CA).

Assim, a contabilização das vendas, será:

Quadro 5 - Lançamento pela Venda

Débito	21.X – Clientes C/C
Crédito	71.X – Vendas de Mercadorias
Crédito	24.3.2.X – Iva Liquidado – Existências

Quadro 6 - Pelos Meios de Pagamento

Débito	11.X – Caixa e ou 12X – Depósitos à ordem
Crédito	21.X – Clientes C/C

Pode-se ver a tesouraria como os *cash-in* e os *cash-out*. Neste último, incluem-se, por exemplo, os pagamentos da bilheteira, pagamentos de reparações e assistência técnica.

3.6.4 O Apuramento das Quebras

A folha resumo de quebras por operador de caixa é preenchida automaticamente pelo valor de quebra diária por caixeiro existente nas folhas diárias. Estas quebras podem ser positivas ou negativas e derivam de duplicação de talões, erros dos operadores, fundos que fecham com menos do que o valor do fundo fixo de caixa, etc. Quando se deteta estas quebras são logo feitas as respetivas regularizações em caixa. Estas regularizações são

feitas pela supervisão a pedido do tesoureiro. Por exemplo, o cliente comprou um artigo em loja e quer trocá-lo. O supervisor efetua-lhe a troca fazendo um talão de troca, mas por alguma razão o cliente não quer levar outro artigo mas antes deseja a devolução em numerário. O supervisor passa outro talão de troca e devolve-lhe o valor em numerário. O que pode acontecer aqui, e que é muito frequente por parte do supervisor, é o esquecimento de anular o primeiro talão de devolução. Tal facto dá lugar a quebra no operador. Quando o tesoureiro confere a sangria e deteta esta situação comunica à supervisão para que se proceda à emissão de um talão de venda para anular o primeiro talão de devolução.

3.6.5 Exemplo de algumas contabilizações relacionados com a tesouraria

a) Aumentos / Diminuições de Cofre

De acordo com a sede, o cofre das lojas apenas poderá ter um determinado valor. Tudo o que possa estar em excesso deverá ser remetido para o banco, assim se procedendo a uma redução de cofre. Esta contabilização será a seguinte:

Quadro 7 - Lançamento “Redução do cofre”

Débito	12.X – Depósitos à ordem
Crédito	11.X – Caixa – Cofre

Por outro lado, quando é pedido a remessa de moedas procede-se ao aumento do cofre, efetuando-se a contabilização inversa:

Quadro 8 - Lançamento “Aumento do cofre”.

Débito	11.X – Caixa – Cofre
Crédito	12.X – Depósitos à ordem

Ao pedir a remessa de moedas ao banco, o respetivo documento terá de ser assinado pelo diretor da loja e pelo responsável de tesouraria.

b) Sinais / Adiantamentos

Esta é uma rubrica importante nas empresas comerciais. Por isso, é de extrema importância a utilização correta deste procedimento na linha de caixa, pois dele dependem os valores em aberto na conta de sinais e a correta contabilização das vendas dos produtos sinalizados. Assim, o seu registo contabilístico implica:

Quadro 9 - Lançamento “Adiantamento”

Débito	11.X – Caixa e / ou 12X – Depósitos à ordem
Crédito	219 – Adiantamentos de Clientes
Crédito	24331 – IVA – liquidado – Operações gerais

Quadro 10 - Lançamento “Adiantamento” (II).

Débito	219 – Adiantamento de Clientes
Crédito	711 – Vendas – Mercadorias

Existem casos em que o cliente procede à devolução do sinal (por exemplo, porque o artigo não chegou ou já não está interessado). Nestes casos faz-se:

Quadro 11 - Lançamento “Devolução do sinal”

Débito	219 – Adiantamento de Clientes
Crédito	11.X – Caixa e / ou 12X – Depósitos à ordem

c) Clientes Administrativos

Os clientes administrativos são entidades públicas ou privadas com condições especiais para efetuarem compras. Estas condições especiais resumem-se a descontos, uma 46

vez que estão associados a antecipações de pagamento relativamente às datas previstas. Estes descontos são assumidos pelo POC como custos financeiros a reconhecer no exercício em que o cliente efetua o pagamento. Aquando a emissão da fatura, a assistente de loja entrega o duplicado do talão e da fatura ao departamento de Contabilidade, para proceder à entrada da

fatura no programa informático (SAP). O diário utilizado para este tipo de clientes é o 18. O talão é identificado com o nome do cliente administrativo. A contabilização é feita da seguinte forma:

Quadro 12 - Lançamento “Factura”

Débito	21.X – Cliente c/c
Crédito	71.X – Vendas de Mercadorias
Crédito	2433.X – I.V.A Liquidado

Quadro 13 - Lançamento “Pagamento”

Débito	12.X – Bancos
Crédito	21.X – Cliente c/c

d) Cobranças ao Domicílio

As cobranças ao domicílio referem-se a pedidos de clientes, que por qualquer motivo não possam vir à loja, e que contactam por telefone a pedir algum artigo, sendo este enviado por correio a pedido do mesmo.

Quadro 14 - Lançamento “Cobranças ao Domicílio: Registo em caixa”

Débito	26.8 X – Outros Devedores e Credores
Crédito	71.X – Vendas de Mercadorias
Crédito	2433.X – I.V.A Liquidado

Quadro 15 - Lançamento “Cobranças ao Domicílio: Pagamento”

Débito	12 - Bancos
Crédito	62222 – Comunicação – Portes de envio
Crédito	26.8 X – Outros Devedores e Credores

No seu conjunto, a tesouraria é uma peça fundamental para avaliar a gestão de cada loja e da Fnac Portugal, uma vez que permite compreender o modo como cada loja gera e utiliza os meios de pagamentos.

3.7 AUDITORIA INTERNA – INVENTÁRIOS PERMANENTES

A Auditoria Interna fornece análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas à atividade, incluindo a promoção do controlo eficaz a custo razoável. São identificadas as causas, é feita a avaliação das consequências e encontrar uma solução de modo a ser proposta aos responsáveis e leva-los a tomar medidas.

No departamento de Controle de Gestão da Fnac do Colombo, os Inventários Permanentes fazem parte da atividade regular, ainda que de uma forma preventiva, têm como principal preocupação a aferir a equidade do Stock e medir a eficácia e a eficiência do ciclo de mercadoria.

Com regularidade são selecionados artigos para serem inventariados, a ordem de critério varia de acordo com o departamento, valor e quantidade, o facto de ser mercadoria sensível (exemplo novidades – Jogos) e mercadoria em livre circulação na loja. Os resultados permitem à loja obter uma amostra das possíveis quebras de Inventario Geral que é realizado anualmente, fornece também, informação útil aos departamentos intervenientes e pode ser a base para a tomada de decisão ao nível de gestão de stock vs. Disponibilidade de stock em loja ou medidas preventivas de segurança.

O processo de auditoria interna pode ser local ou nacional. O local é feito em loja, colaboram os departamentos de mercadoria, segurança e controlo e gestão. O nacional, é feito em todas as lojas, a listagem é a sede que divulga as referências de artigos a inventariar nas lojas.

A loja realiza a contagem dos artigos e o apuramento das diferenças que resulta no confronto do stock teórico com o stock físico. Faz-se auditoria às diferenças de forma a apurar a sua origem (ex: erros de entrada em stock, erro de trocas entre lojas, erro administrativo, quebras). Os resultados são comunicados à direção da Loja e enviados para a Sede para análise conjunta.

Este processo permite às equipas, gestão e aos membros da direção, manter conhecimento de todos os fatores que possam condicionar a concretização de objetivos, habilita os profissionais a efetuar os ajustamentos necessários.

3.7.1 Exemplo de Inventário Permanente

FNAC PORTUGAL - (LOJA)

INVENTÁRIO PERMANENTE - IPO7 2008 - 2001 0113 INTERNACIONAL/BRASILEIRA

18-Fev-08

DATA:	15-02-2008 18:40	AUDITADO POR:	
FAMÍLIA	DISCOS AUDIO	CONFERIDO POR:	

COD. INTERNO	COD. EAN	DESCRIÇÃO	QTY. GU	Diferença	QTY. FÍSICA	Ponto 3	Ponto 1	Local o
	5051442712223	REIS DO SERTAO-O MELHOR LEANDRO /LEO	-	-	-	-	-	-
	602517373044	CE-MULTISHOW AO VIVO	-	-	-	-	-	-
	5604931112129	MEXE MEXE QUE E BOM	-	-	-	-	-	-
	886970973021	SIM-VANESSA DA MATA	-	-	-	-	-	-
	5604931097525	NA CADENCIA DO PARTIDO ALTO	-	-	-	-	-	-
	94639778492	BAILE BARROCO (DVD)	-	-	-	-	-	-
	825646153923	MARIA RITA	-	-	-	-	-	-
	5604931120827	DIVAS CANTAM CAETANO	-	-	-	-	-	-
	886970462624	DOIS QUARTOS (2CD)	-	-	-	-	-	-
	886970396929	DUETOS-ROBERTO CARLOS	-	-	-	-	-	-
	5604931106722	BSO PAGINAS DA VIDA INTERNACIONAL	-	-	-	-	-	-
	5099951866129	AMERICA BRASIL	-	-	-	-	-	-
	5099950768721	COMECAR DE NOVO-MELHOR DE SIMONE(2C	-	-	-	-	-	-
	5099950147229	MAR DE SOPHIA-MARIA BETHANIA	-	-	-	-	-	-
	7898324753091	AO VIVO EM MONTREAL (DGP)	-	-	-	-	-	-
	5603850717699	SOTAQUE	-	-	-	-	-	-
	5051442712124	REIS DO SERTAO-O MELHOR DE ROBERTA	-	-	-	-	-	-
	5099950999422	CARIOCA AO VIVO-CHICO BUARQUE(2CD)	-	-	-	-	-	-
	94636841625	CARIOCA-CHICO BUARQUE	-	-	-	-	-	-

Figura 27 - Folha de Auditoria

O tratamento da listagem é feito com recurso aos sistemas de informação de Gestão de Stock cruzando informação do stock teórico (Figura 28) com a contagem física.

Gestion Unitaria
FNAC Colombo

DATOS ARTICULOS

Programa:FNA0107
Version:01.01

OP Co

Codigo Interno: 1344630 Codigo E.A.N.: 5051442712223

Interno....: 1344630 E.A.N.: 5051442712223

Descripcion: REIS DO SERTAO-O MELHOR LEANDRO/LEO

PUNTO OPERACIONAL	STOCK
1 TRANSITO	0.00
2 ALMACEN TIENDA	0.00
3 EXPOSICION	88.00
4 SERVICIO POSTVENTA	0.00
5 DEVOLUCIONES PROVEEDOR	0.00

EXI...
WEB: S

cion: N

13.950

F3=Sig.Pag. F4=Pag.Ant. F10=Salir. DEL=Canc.

Figura 28 - Stock Teórico GU

O apuramento do resultado é feito com recurso ao Excel na “folha de auditoria”, onde é apurado por ponto operacional onde foi feita a contagem do artigo. O objetivo da auditoria é encontrar o motivo dessas diferenças com base nas movimentações que o artigo sofreu e justificar com rigor à direção.

3.8 CAMB

O relatório CAMB (chifre d'affaires e margem bruta) tem como objetivo principal a análise comparativa semanal das vendas e da margem, por regiões e por lojas e ser dada a conhecer à direção.

A divisão é feita entre lojas da Região Norte e Região Sul, o total de vendas de mercadoria é comparado face a N-1 e ao perímetro da Constante (contribuem para o perímetro todas as lojas físicas com abertura há mais de um ano).

Esta análise é feita ao nível de regiões por Loja, por departamentos e famílias, fazendo-se refletir na análise a melhor e a pior performance ao nível das lojas e departamentos vs famílias. Nesta análise algumas conclusões são tiradas, tais como por exemplo o impacto de determinadas ações provenientes da direção comercial (destaque de mercadoria, alocação de mais espaço, negociações com fornecedores, entre outras), o impacto de uma campanha, o lançamento de uma novidade.

A comunicação destes resultados visa a concretização do objetivo e comparação com as lojas que englobam a Região.

A informação é trabalhada num quadro de subfamília com a informação de vendas, quantidade, peso e margem que é comparado com a semana atual e a semana do N-1.

Esta análise tem como principal objetivo a análise dos desvios, positivos ou negativos e o comportamento do perímetro face à Constante.

Este relatório (CAMB) é proveniente do Teradata e contém a informação por global, assim sendo, há que se tratar os dados da folha de cálculo de forma a obtermos apenas a informação que é necessária à realização do relatório. (Figura 29).

FNAC PORTUGAL		22-10-2012 a 28-10-2012		Desvio Margem Bruta em Valor -> (12.649)											
DADOS Semanais				Efeito CA -> (85.421)											
Início e fim da semana, por loja:				Efeito MRG -> 52.773											
LOJA TOTAL															
Dados Teradata: NOTAS STOCKS TI SIARMAZÉM E GUZ															
22-10-2012 a 28-10-2012		22-10-2012 a 28-10-2012		24-10-2011 a 30-10-2011											
Depz Família		SubFamília		Qts		Vendas (Valor		Peso		Preço Med		Margem Bruta %		Margem	
1001 TV VIDEO		1.335		285.283		4,8%		103,7%		11.927		5,28%			
100101 TELEVISAO		464		176.559		4,8%		34,5%		3.275		1,95%			
100102 VIDEO		89		8.162		4,8%		11,71		727		8,91%			
100103 ACESSORIOS		729		20.305		4,8%		21,85		7.824		38,53%			
100104 CONSUMIVEIS		42		237		4,8%		5,44		110		46,30%			
100105 SERVIÇO POS-VENDA		11				4,8%		0,81				100,00%			
100108 VTAS SUBOPT 1001						4,8%		0,88				0,00%			
1002 FOTO		110.722		245.981		5,2%		2,18		52.817		21,48%			
100201 EQUIPAMENTO		682		160.695		5,2%		23,61		19.862		12,36%			
100202 ACESSORIOS		2.326		56.687		5,2%		24,37		10.874		33,30%			
100203 CONSUMIVEIS		662		6.742		5,2%		16,18		3.138		46,55%			
100205 LABORATORIO		109.105		21.788		5,2%		0,28		10.944		50,23%			
100208 VTAS SUBOPT 1002						5,2%		0,88				0,00%			
1003 SOM		5.554		187.955		4,4%		33,64		46.434		24,70%			
100301 PORTATEIS		794		62.945		33,8%		79,24		10.008		15,90%			
100302 ALTA FIDELIDADE		124		33.009		17,4%		244,24		5.080		15,39%			
100303 ACESSORIOS		4.238		88.354		41,8%		24,45		28.381		32,12%			
100304 CONSUMIVEIS		388		1.538		4,8%		3,46		854		55,55%			
100308 VTAS SUBOPT 1003						5,2%		2,110		100,00%					
EGP EGP		119.644		639.120		14,9%		5,34		111.187		17,40%			
1002 TELECOMUNICAÇÕES		6.888		339.219		7,5%		40,92		66.521		19,49%			
100201 TELEFONES FIXOS		109		2.906		9,4%		24,44		531		18,29%			
100202 TELEFONES MOVEIS		1.035		219.420		44,7%		215,89		30.660		13,97%			
100203 OPERADORES REDE MOVEL		444		49.802		14,7%		112,17		689		1,38%			
100204 OPERADORES REDE FIXA						7,5%		0,88				0,00%			

Figura 29 - Relatório CAMB Teradata

A representação da variação de vendas por loja é comparada ao valor do perímetro constante (peso de todas as lojas com histórico), o que se verifica em todas as lojas pois existem há mais de um ano e têm historial contabilístico e financeiro.

FNAC PORTUGAL																
DADOS Semanais		Semana 22-10-2012 a 28-10-2012			Vendas (Val)		coluna AA		CAMB							
Região Sul																
	Dep	Família	SubFamília	CST	SUL	NORTE	COL	CHI	CSC	ALM	ALF	VDG	ALG	MAD	LEI	
PHY	1001	TV VIDEO		(27,7%)	(21,5%)	(38,2%)	(29,3%)	5,5%	1,6%	(20,7%)	(32,9%)	(15,7%)	(49,0%)	(23,8%)	(27,7%)	
PHO	1002	FOTO		(13,5%)	(17,3%)	(6,0%)	(35,8%)	8,1%	(23,3%)	(9,4%)	18,2%	(18,5%)	(25,2%)	(19,5%)	(27,6%)	
SOM	1003	SOM		(4,8%)	(6,5%)	(0,9%)	(12,0%)	6,6%	11,3%	(24,7%)	(13,5%)	0,9%	(6,1%)	(21,9%)	0,2%	
EGP		EGP		(15,9%)	(15,6%)	(16,6%)	(27,0%)	7,2%	(5,3%)	(18,0%)	(13,0%)	(10,9%)	(29,1%)	(21,9%)	(21,5%)	
TEL	1102	TELECOMUNICAÇÕES		(0,0%)	7,0%	(11,7%)	1,8%	53,0%	7,3%	0,5%	1,4%	(5,5%)	19,0%	(21,6%)	22,2%	
BUR	1103	BUROITICA		(0,6%)	0,2%	(1,8%)	34,0%	(14,8%)	4,3%	(9,8%)	(57,3%)	(34,1%)	0,5%	133,3%	7,1%	
HW	1104	INFORMÁTICA		(9,6%)	(10,3%)	(8,3%)	(7,5%)	(0,7%)	(13,1%)	(19,2%)	(17,1%)	(3,1%)	(15,9%)	(27,6%)	17,2%	
MICRO		MICRO		(8,1%)	(7,7%)	(8,7%)	(5,5%)	5,8%	(9,9%)	(16,2%)	(15,5%)	(4,1%)	(12,4%)	(25,3%)	17,7%	
PT's		PT's		(10,0%)	(9,7%)	(10,6%)	(10,8%)	6,2%	(8,8%)	(16,7%)	(14,9%)	(5,4%)	(17,7%)	(24,5%)	8,1%	
DAU	2001	DISCOS AUDIO		(21,3%)	(21,6%)	(20,7%)	(23,8%)	(29,2%)	(21,9%)	(22,5%)	(15,8%)	(8,2%)	(24,8%)	(18,9%)	(13,1%)	
DVI	2002	VIDEO		(23,3%)	(23,9%)	(22,0%)	(24,2%)	(24,2%)	(21,9%)	(14,9%)	(22,1%)	(28,8%)	(25,5%)	(43,4%)	(11,4%)	
GAM	2003	GAMING		(29,3%)	(29,9%)	(28,0%)	(33,0%)	(19,9%)	(24,4%)	(34,7%)	(18,1%)	(35,8%)	(20,3%)	(46,4%)	(18,4%)	
ENTRET		ENTRETENIMENTO		(24,9%)	(25,5%)	(23,6%)	(27,9%)	(25,7%)	(23,0%)	(25,9%)	(18,2%)	(24,4%)	(23,1%)	(39,5%)	(14,7%)	
LIVROS		LIVROS		(0,7%)	(0,2%)	(1,4%)	0,2%	2,0%	(1,0%)	(4,0%)	0,7%	0,0%	(4,8%)	4,7%	(0,6%)	
PE's		PE's		(11,7%)	(12,2%)	(10,8%)	(13,0%)	(10,8%)	(11,6%)	(14,1%)	(7,4%)	(12,3%)	(13,7%)	(22,1%)	(6,5%)	
TOTAL	TOTAL	TOTAL	UND NEG	FNAC TOTAL	(10,7%)	(10,7%)	(10,7%)	(11,7%)	(1,5%)	(10,0%)	(15,8%)	(11,7%)	(8,0%)	(16,3%)	(23,7%)	1,9%

Figura 30 - Variação de Vendas e Constante

A demonstração dos dados da tabela de CAMB é representada através de tabelas e gráficos. (Figura 31).

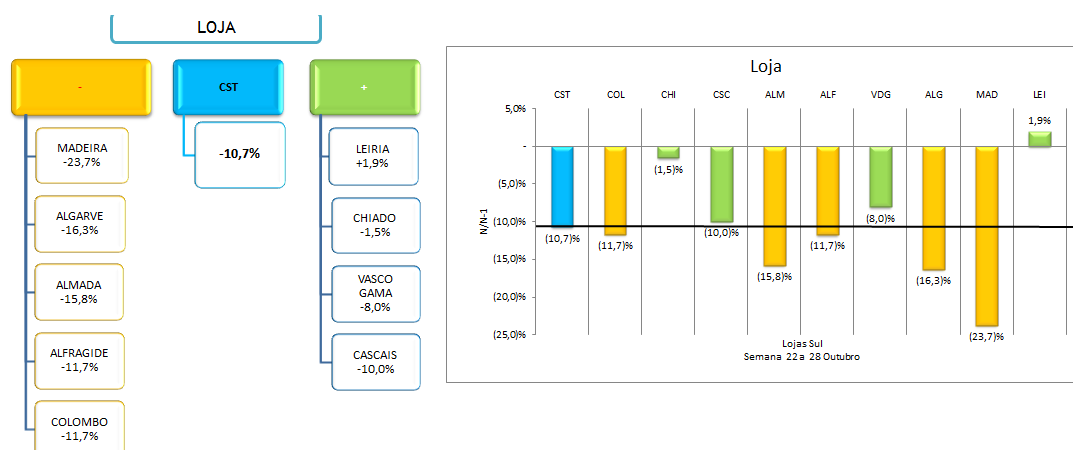


Figura 31 - Representação de CAMB

Assim, como temos a variação de vendas por loja, também se reportam as variações de vendas por departamentos de loja, de forma a se poder justificar mais detalhadamente a origem das variações. (Figura 32).

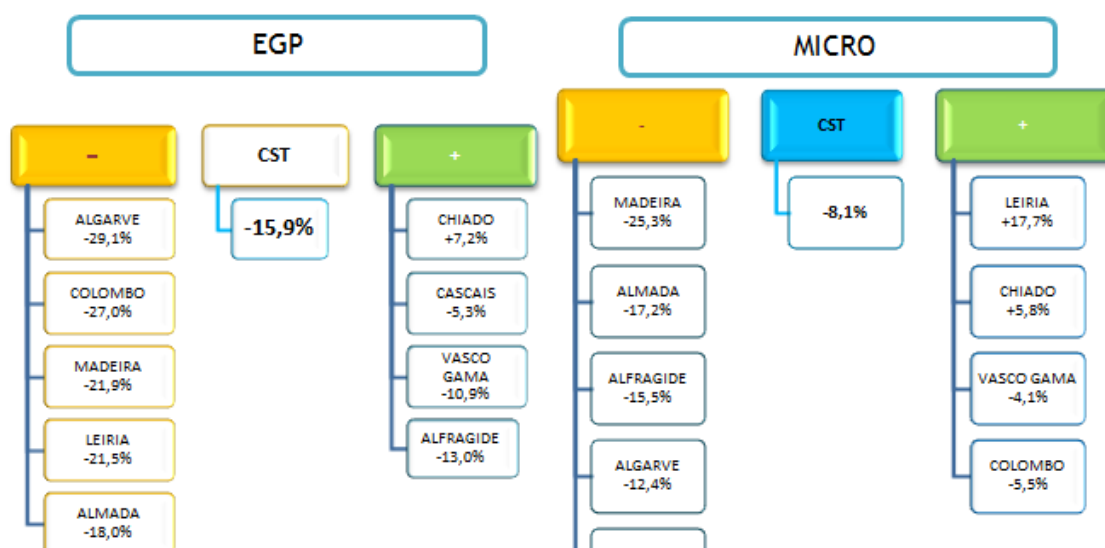


Figura 32 - Variação de Vendas por Loja Relativamente à Constante

Para melhor visualização dos dados, é feito um ranking de crescimento e decrescimento face à constante, sendo que pela Figura 33 é de se notar que as lojas que estão representadas acima da constante (-27.7%), aumentaram o total de vendas na família tv vídeo.

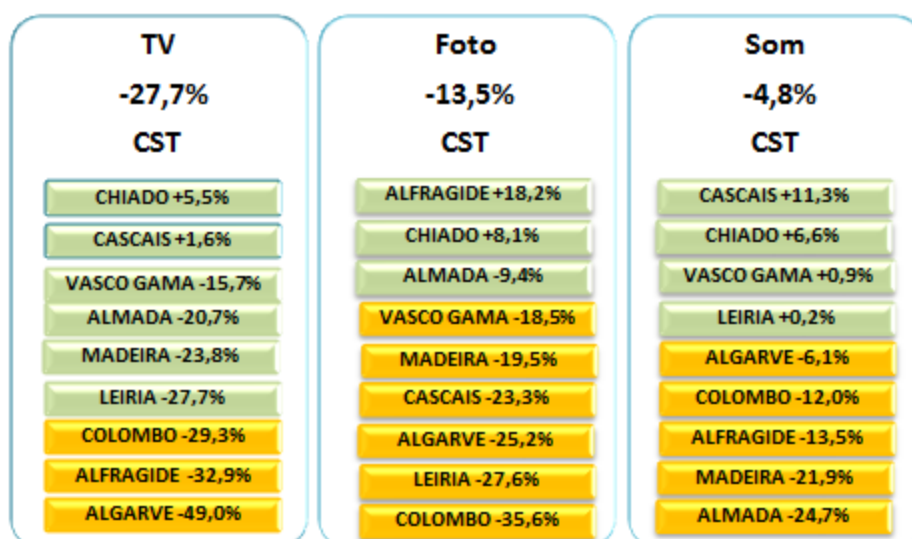


Figura 33 - Ranking de Crescimento Face à Constante

É realizado o comparativo entre regiões, com o intuito de se distinguir qual a que obteve melhor performance face à constante. É possível constatar que no departamento de EGP, a região Sul apesar do decréscimo face a N-1, decresceu menos do que a região Norte, o que acontece também para os departamentos de Micro, Entretenimento e Livros. No segundo quadro da figura abaixo, temos as famílias do departamento de Entretenimento, onde é feito o comparativo entre norte e sul, sendo de constatar que em todas as famílias, a região Norte, tem um decréscimo menos acentuado do valor total de vendas. (Figura 34).

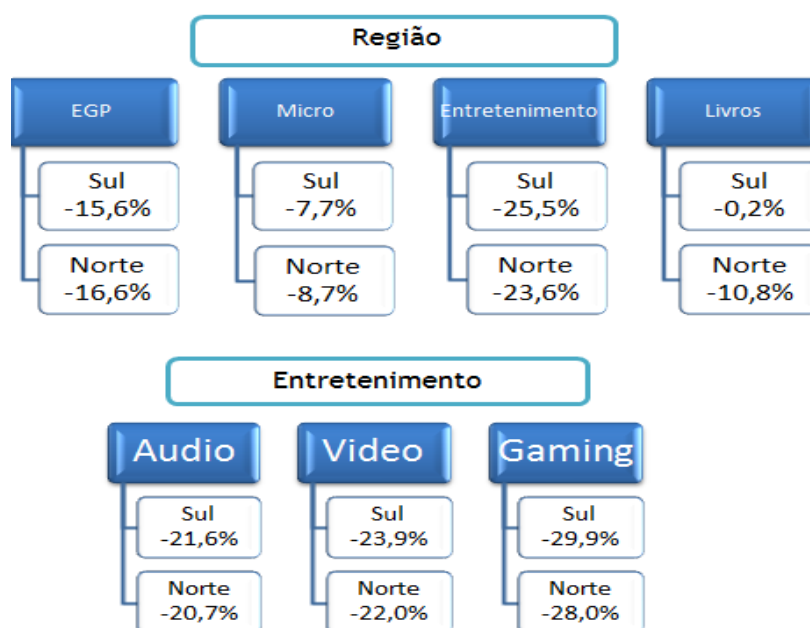


Figura 34 - Comparativo Entre Regiões

Neste relatório são também englobados os 3 melhores vendedores da região por cada departamento de produtos Técnicos, dando a conhecer o valor e a Qt vendida.

Quadro 16 - Mapa de Vendedores



3.9 MAPA DA MARGEM BRUTA

O mapa da margem bruta faz o acompanhamento das oscilações da margem das lojas face à constante, permite também, constatar a evolução por departamento de cada loja. Este mapa tem como reflexo as decisões comerciais ao nível de destaque de mercadoria e também campanhas, no entanto, o seu principal propósito é fazer refletir a performance da loja.

Quadro 17 - Mapa da Margem Bruta

Margem Bruta										
Tx. Média	CST	Colombo	Chiado	Cascais	Almada	Alfragide	VDG	Algarve	Madeira	Leiria
EGP	20,5%	● 19,5%	● 23,8%	● 18,8%	● 16,4%	● 20,9%	● 22,4%	● 20,3%	● 17,3%	● 19,8%
MICRO	17,3%	● 18,0%	● 19,1%	● 18,8%	● 17,2%	● 16,7%	● 16,4%	● 15,8%	● 17,4%	● 15,8%
DISCOS	27,9%	● 27,9%	● 27,4%	● 28,6%	● 28,5%	● 27,4%	● 27,8%	● 28,3%	● 27,4%	● 28,6%
ENTRETEMIMENTO	19,9%	● 19,5%	● 21,0%	● 19,3%	● 20,3%	● 18,4%	● 20,8%	● 18,7%	● 18,3%	● 21,2%
LIVROS	33,8%	● 33,5%	● 35,4%	● 33,9%	● 33,4%	● 33,7%	● 33,6%	● 33,1%	● 33,7%	● 33,4%
LOJA	22,0%	● 22,04%	● 24,26%	● 22,47%	● 21,02%	● 22,24%	● 21,26%	● 20,55%	● 20,47%	● 21,32%

Quanto a propostas de melhoria, foco a minha atenção sobre o controle de devoluções. As devoluções são conferidas diariamente pelo chefe de segurança, este está encarregue de verificar fisicamente se todos os talões correspondentes a devoluções têm um artigo associado em loja.

Existem duas maneiras de se conferir as devoluções, a primeira esta relacionada com o preço total de artigos devolvidos, em que o total da conferencia por talões tem de ser igual ao valor devolvido por sistema, para isto tem que se somar todos os valores devolvidos, no caso de se encontrar qualquer tipo de divergência, é possível, em folha de calculo, encontrar o talão em falta e apurar conclusões.

A segunda maneira de se conferir as devoluções está relacionada com a quantidade devolvida, este método pretende identificar a quantidade de artigos devolvidos e conferir a quantidade de artigos em talão que realmente existem, onde cada artigo é identificado por EAN, ou seja se faltar algum talão de devolução, é possível determinar qual o talão de artigo que falta, para que seja feita a auditoria de se realmente o produto existe ou não.

Na Fnac, devido ao acumular de tarefas, o controlo de devoluções, por vezes tem demoras o que dá a oportunidade de se perderem artigos pelo processo devido à sua demora.

[illegible]

59

CONCLUSÃO

Conclui-se que apesar da importância do controle Interno, ainda há deficiências ao executar e desenvolver essa ferramenta de gestão, constatando-se que alguns dos procedimentos que compõem a estrutura do Controle Interno que vêm garantir um desenvolvimento equilibrado com maior eficiência nas operações, não estão a ser utilizadas de maneira eficaz em especial devido à falta de pessoal por parte da instituição.

Relativamente ao estágio realizado, a aprendizagem foi constante, os métodos de trabalho foram sendo compreendidos dia após dia e todos os dias foram produtivos e de uma intensidade elevada.

O estágio correspondeu de todas as formas às expectativas e foi uma muito boa introdução ao meio laboral de uma empresa multinacional.

BIBLIOGRAFIA

- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicação. 4º Edição.**: Atlas, 2000.
- ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 5.ed: Atlas, 1996.
- BOYNTON, W.C.; JOHNSON, R.N.; KELL W.G., **Auditoria.** 7ª Ed: Atlas, 2002.
- JORDAN, Carvalho das Neves & Azevedo Rodrigues, **O Controlo de Gestão, ao Serviço da Estratégia da Empresa e dos Gestores.** 6.ed, 2005
- LEITE PINHEIRO, **Auditoria Interna**, 2ª ed, 2010

WEBLIOGRAFIA

www.fnac.pt

http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_33995-3_41098--View_429,00.html

www.cmvm.pt